



Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições

Atas do III Congresso Internacional de Verão



Com o Alto Patrocínio



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Coordenação

Maria da Saudade Baltazar

Elsa Vaz

Fátima Jorge

Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições

Atas do III Congresso Internacional de Verão

Escola de Ciências Sociais – Universidade de Évora

Realizado de 6 a 7 setembro/2013

ISBN 978-989-8550-25-5

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições

Atas do III Congresso Internacional de Verão / ECS - UÉvora

AUTORES: Vários

COORDENADORES DA EDIÇÃO: Maria da Saudade Baltazar, Elsa Vaz e Fátima Jorge

EDIÇÃO: Universidade de Évora- ECS / Comissão Organizadora do CIV 2013

CAPA: Cristina Brázio

Dezembro de 2014

ISBN 978-989-8550-25-5

Os pontos de vista e argumentos apresentados nos textos constantes da presente obra são da inteira responsabilidade dos seus respetivos autores e em momento algum poderão ser imputados às instituições promotoras, organizadoras e apoiantes do livro.

III Congresso Internacional de Verão

“Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições”

6 a 7 de setembro de 2013

Colégio do Espírito Santo – Universidade de Évora

Comissão Científica	Comissão Organizadora
Silvério Rocha Cunha (Diretor ECS, Coordenador)	Maria da Saudade Baltazar (Coordenadora)
Ana Paula Banza Santos (Diretora, Dep. Linguística e Literaturas)	Elsa Cristina Vaz
Ana Paula Teixeira (Diretora, Dep. Pedagogia e Educação)	Maria de Fátima Jorge
Carlos Alberto da Silva (Diretor, Dep. Sociologia)	Marco António Martins
Elsa Cristina Vaz (Comissão Organizadora, Dep. Economia)	Helena Calado
Fátima Jorge (Comissão Organizadora, Dep. de Gestão)	Núcleo de Estudantes de Economia e Gestão
Francisco António Vaz (Diretor, Dep. História)	Núcleo de Estudantes de História
João Manuel Pereira (Diretor, Dep. de Economia)	Núcleo de Estudantes de Psicologia
José Alberto Machado (Presidente do Conselho Científico da ECS)	Núcleo de Estudantes de Relações Internacionais
Leonor Rocha (Adjunta da Direção da ECS)	Núcleo de Estudantes de Sociologia
Marco António Martins (Comissão Organizadora, Dep. de Economia)	
Margarida Isaura Amoedo (Diretora, Dep. Filosofia)	
Maria da Saudade Baltazar (Comissão Organizadora, Dep. Sociologia)	
Maria Elisa Chaleta (Diretora, Dep. Psicologia)	
Maria Raquel Lucas (Diretora, Dep. Gestão)	
Paulo Resende Silva (Adjunto da Direção da ECS)	

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	7
PAINEL I: DINÂMICAS TERRITORIAIS INCLUSIVAS.....	15
Governo electrónico local e participação cidadã: um estudo prospetivo em municípios do Alentejo (Portugal).....	16
A participação dos atores territorializados na construção de estratégias de desenvolvimento local para a preservação da identidade: os desafios emergentes para Penedos (Mértola)	44
Escola Comunitária de São Miguel de Machede: 15 anos de educação não formal e de empreendedorismo social	62
Acesso ao ensino superior e mobilidade dos portugueses.....	73
Redes e parcerias em territórios rurais de baixa densidade: uma análise ao Programa das Aldeias Históricas de Portugal	98
Dinâmicas territoriais inclusivas: experiências, desafios, atores e perspetivas em territórios de baixa densidade	118
PAINEL II: RESPONSABILIDADE E CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	136
Responsabilidade social no Museu do Marceneiro - Galerias de Móveis São Francisco, Ld. ^a em Évora	137
A responsabilidade social em Portugal: estudo de caso da global Compact Network Portugal	155
Práticas de liderança responsável: estudos de caso.....	175
Corporate social responsibility as a source of attracting talent: building an iberian framework of analysis in the tourism and hospitality management sector.....	205
Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos: contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho	211
Reflexões éticas sobre a sustentabilidade e a responsabilidade social no turismo: os casos Turismo de Portugal versus Grupo Pestana.....	228
Instrumento de pesquisa das perceções de responsabilidade social adaptada a organizações de economia social	243
A pertinência dos sistemas de recompensas na gestão de recursos humanos – observação da realidade organizacional na Adegas Cooperativas de Borba.....	256
O papel do técnico oficial de contas na elaboração de relatórios de sustentabilidade: um estudo aplicado às 500 maiores empresas portuguesas.....	275
Cidadania empresarial socialmente responsável: o caso dos <i>team buildings</i> comunitários.....	291

Experiências no ensino da responsabilidade social	306
C _{c,o} : combinações de cultura e cidadania na organização	319
PAINEL III: LITERACIA DA INFORMAÇÃO EUROPEIA E OS DIREITOS DE CIDADANIA/DESAFIOS SOCIOLINGÜÍSTICOS E CULTURAIS NA CONSTRUÇÃO DO ESPAÇO EUROPEU	338
Direitos na parentalidade: literacia, representações e práticas numa perspetiva de género ..	339
Parentalidade & cidadania. imagens, discursos e contradições.....	360
Contra o Eurocentrismo: Olhando a Europa desde a Ásia do Sudeste.....	382
PAINEL IV: CULTURA POLÍTICA E IDENTIDADES(S) NACIONAL E EUROPEIA	392
Reconstrução ou declínio da (euro) cidadania? reflexões a partir de Seyla Benhabib	393
Práticas de cidadania e segurança: tendências atuais e futuras	413
Polemologia. gestão estratégica e união europeia: os novos desafios acometidos à sociologia da gestão.....	434

INTRODUÇÃO

A Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora organizou, de 04 a 07 de setembro de 2013, a III edição do seu Curso Internacional de Verão (CIV) intitulado “Cidadania Europeia: perceções e desafios de um processo em (re) construção”. No âmbito deste Curso, e à semelhança das edições anteriores, realizou-se o III Congresso Internacional subordinado ao mesmo tema geral - “Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições” - e organizado em domínios específicos.

No momento em que se assinalou o vigésimo aniversário da introdução da cidadania da União pelo Tratado de Maastricht, a Comissão Europeia designou o ano de 2013 como o “Ano Europeu dos Cidadãos”, e a Escola de Ciências Sociais decidiu associar-se a esta celebração, promovendo um espaço de reflexão e debate científico sobre a cidadania europeia.

Pretendeu-se com esta iniciativa contribuir para a sensibilização dos cidadãos acerca dos seus direitos e deveres no contexto da União Europeia, numa época em que alguns dos princípios base desta organização são questionados na atual conjuntura de crise económico-financeira.

A III edição do CIV teve início com a nomeação do grupo de trabalho pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais (Despacho 11- B/ECS/2013), constituído por quatro docentes da Escola de Ciências Sociais (Departamento de Economia, Gestão e de Sociologia).

Foi decisão deste grupo de trabalho envolver, desde a 1ª fase dos trabalhos preparatórios, um elemento do Secretariado da Escola de Ciências Sociais, assim como os representantes dos Núcleos de Estudantes dos cursos desta Escola (Economia e Gestão, História, Psicologia, Sociologia e Relações Internacionais).

Formada a Comissão Organizadora do CIV 2013 passou-se à definição dos objetivos a alcançar com o CIV 2013, temáticas específicas para o Curso e Congresso e público a que se destinava. Nesta fase inicial da conceção do modelo desta III edição, foram desde logo identificadas as parcerias estratégicas a estabelecer com a região.

Seguiu-se a marcação de reuniões de trabalho com os responsáveis dessas entidades regionais, nomeadamente Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR Alentejo), Centro Distrital de Segurança Social e a Delegação Regional do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Encontros que se revelaram de decisiva importância para a definição das parcerias e do formato final do programa do CIV 2013.

A metodologia de trabalho, fortemente ancorada no modelo participativo, possibilitou a reflexão partilhada sobre a temática central da presente iniciativa, consolidação do programa detalhado das atividades a desenvolver e dos outputs a alcançar num verdadeiro trabalho de parceria, consubstanciado num envolvimento e coresponsabilização face às atividades e resultados esperados com a realização do CIV.

Trabalho de cooperação inter-institucional que também se desenvolveu no espaço territorial da Euroregião AAAs (Alentejo – Algarve – Andaluzia), com o manifesto envolvimento das Universidades do Algarve e de Huelva /Andaluzia na divulgação do CIV 2013 e com a participação de oradores. Da região da Andaluzia é de destacar ainda o envolvimento do Grupo de Investigación “Estudios Sociales e Intervención Social” (SEJ-216) da Universidade de Huelva.

Deste modo, e a partir da temática central “Cidadania Europeia” esta iniciativa estruturou-se em dois momentos (cf programas em <http://www.civ.uevora.pt/>):

1. Curso Internacional de Verão intitulado **“Cidadania Europeia: perceções e desafios de um processo em (re) construção”**;
2. Congresso Internacional de Verão **“Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições”**, tendo como sub-temas:
 - Dinâmicas territoriais inclusivas
 - Responsabilidade e cidadania organizacional
 - Desafios sociolinguísticos e culturais na construção do espaço europeu
 - Cultura política e identidade(s) nacional e europeia
 - Literacia da informação europeia e os direitos de cidadania.

Para o primeiro e perante a primazia conferida à abordagem multidisciplinar sobre a cidadania, e alicerçando-se a reflexão em conceitos como inclusão, intergeracionalidade, participação, multiculturalidade e cidadania ativa, o Curso destinou-se a um público alargado: alunos universitários, do ensino secundário e das academias /Universidades sêniores e público em geral. Este estruturou-se em módulos formativos, ministrados por reputados especialistas, como se passa a indicar:

1. Modelos de Construção Europeia
2. Cidadania Ativa – perspetivas dos cidadãos, empresas e instituições
3. A Cidadania Europeia – balanço possível e desafios futuros.

O curso encontrava-se ainda estruturado em Workshops que tinham como finalidade discutir entre os participantes as “Perceções sobre a Cidadania Europeia”. Trabalho que foi conduzido por uma equipa de animadores com perfis muito diversificados (representantes do Centro *Europe Direct* Alentejo Central e Litoral, Vice-Presidente da Associação Académica da UÉ e docentes da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora).

Quanto ao Congresso Internacional de Verão, e dada a sua estruturação em cinco painéis temáticos, como anteriormente referido, apelava à participação ativa de investigadores e alunos de estudos pós-graduados sobre as perspetivas de investigação, trabalhos empíricos, estudos de caso, ideias e/ou reflexões em torno da cidadania. Trabalhos que foram apresentados em sessões paralelas. Complementarmente realizaram-se mesas redondas para debate das “*Boas Práticas*” de Cidadania na Região Alentejo assim como das *Políticas e Medidas de Apoio à Cidadania na Região Alentejo*, com a participação direta de representantes de todas as entidades parceiras: ADRAL, CCDR Alentejo, Centro Distrital da Segurança Social e Delegação Regional do IEFP.

O Congresso, na continuidade da Sessão de Abertura, contou com a participação de Daniel Safara - aluno do Departamento de Música/ Escola de Artes da Universidade de Évora - com a interpretação de uma peça para marimba: *Wind in the bamboo grove* de Keiko Abe.

Seguiram-se as conferências inaugurais proferidas por Manuel Romano em representação da Sr^a Comissária Europeia de Justiça, Direitos Fundamentais e Cidadania, Viviane Reding; e por Paulo Mota Pinto – Presidente da Comissão Parlamentar de Assuntos Europeus.

Para além das Sessões de trabalho já enunciadas foi ainda apresentado o documentário sobre as “Perceções sobre a Cidadania Europeia” a partir do CIV 2013¹, no cômputo final de balanço e compromissos futuros.

A dinâmica que foi possível estabelecer entre os participantes no Congresso assim como a sua diversidade foram determinante para a persecução dos objetivos traçados, como desde logo se pode indagar a partir do seu perfil, definido em função da origem geográfica/institucional e níveis de ensino.

Tabela 1: Perfil dos participantes do Congresso em função da sua afiliação institucional e níveis de ensino

Participantes com comunicação	Participantes sem comunicação
Universidades Espanholas (2)	Doutorandos da Univ. de Évora (1)
Universidades do Algarve (3)	Mestrandos da Univ. de Évora (8)
ISCTE - IUL(3)	Finalistas de Licenciaturas da Univ. Évora (7)
Instituto Politécnico de Santarém (4)	Alunos da Universidade Sénior Túlio Espanca – Polo de Viana do Alentejo: <ul style="list-style-type: none"> • Freguesia de Viana do Alentejo (7); • Alcáçovas (10); • Aguiar (4).
Universidade da Beira Interior (2)	Outros (2)
Instituto Politécnico de Lisboa (1)	
Instituto de Estudos Superiores Militares (1)	
Academia Militar (1)	
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (1)	
Instituto Politécnico de Portalegre (1)	
Universidade de Évora <ul style="list-style-type: none"> • Docentes e Investigadores (23) • Mestrandos e Doutorandos (21) 	
Total (63)	Total (39)

Fonte: Fichas de inscrição e Programa do CIV 2013

¹ Ao longo de todas as sessões do Workshops, do Curso Internacional de Verão, foram gravados diferentes momentos representativos da discussão de ideias e da apresentação das conclusões que, com a autorização de todos os participantes, foram compilados num documentário igualmente apresentado na sessão de encerramento e para posterior envio para a Comissão Europeia.

A abordagem multidisciplinar que esteve na base da formulação deste modelo de iniciativa assim como na seleção dos seus principais intervenientes, encontra-se consubstanciada na múltipla afiliação institucional dos oradores convidados quer na dos participantes que submeteram as suas propostas para serem apresentadas durante o Congresso.

O envolvimento de docentes/investigadores da ECS, que ilustra necessariamente uma abordagem multidisciplinar sobre a cidadania, foi uma realidade desde o momento inicial dos trabalhos. A sub-divisão da temática central em cinco grandes domínios, e em que cada um destes domínios esteve sob coordenação de cinco docentes da ECS pertencentes aos Departamentos de Pedagogia, Gestão, Linguística e Literatura, História e Economia.

A intergeracionalidade também foi uma constante no CIV 2013, pela composição dos seus participantes, e o encerramento das atividades programadas contou, no contexto de um Alentejo de Honra, com a atuação musical de tunas e grupos em representação de diferentes grupos etários: *Tuna Académica do Liceu de Évora; Grupo Académico Seistetos da Universidade de Évora e Grupo Coral da Associação Humanidade e Respeito dos Idosos de Évora.*

A programação das atividades não se esgotou nos dias em que a iniciativa se realizava, tendo sido considerado de todo o interesse prolongarem-se alguns dos *outputs* do CIV 2013 até ao final do Ano Europeu dos Cidadãos.

Assim, a Comissão Organizadora considerou oportuna a criação de uma **Distinção** que visasse reconhecer empresas e instituições do terceiro sector que nos seus relacionamentos com todas as partes interessadas tenham revelado de forma consistente e duradoura uma conduta/atitude socialmente responsável. Pretendemos conhecer para poder reconhecer o mérito e impacte de ações e projetos que ao nível dos três pilares: social, ambiental e económico manifestem a preocupação com práticas de gestão sustentável, podendo, assim, assumir-se como organizações cidadãs, demonstrando que as suas atividades têm impactes muito positivos na comunidade em que se inserem.

O Júri foi constituído por representantes de cada uma das entidades parceiras do CIV 2013: Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL); Centro Distrital da Segurança Social; Comissão de Coordenação da Região Alentejo (CCDR); Delegação

Regional do Alentejo do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP);
Universidade de Évora.,

A **Distinção da empresa e instituição cidadã** foi entregue no dia 12 de Março de 2014, na sessão solene de Comemoração do Dia da Escola, à **APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Évora**.

No âmbito do congresso foi também, nesse mesmo dia, atribuída a distinção de **Melhor Paper** e **Distinções Honrosas** de entre os textos submetidos ao CIV 2013², após apreciação pela Comissão Científica e Coordenadores de cada painel temático, a partir dos seguintes critérios de seriação: i) relevância da temática coberta e ii) qualidade científica.

Em cada painel temático foi atribuída uma distinção honrosa ao melhor *paper* apresentado e no conjunto de todos os trabalhos submetidos foi atribuído o prémio ao melhor *paper* do CIV 2013, conforme se indica de seguida.

² Do total dos *papers* submetidos ao III Congresso Internacional de Verão /2013, para atribuição do *Melhor Paper* e distinções honrosas por painel temático, só foram considerados os trabalhos cujos autores / co-autores não eram membros da Comissão Científica nem coordenadores dos Painéis Temáticos.

Tabela 2: Melhor *Paper* e Distinções Honrosas do III Congresso Internacional de Verão

Painel Temático	Título da Comunicação/ Autor (es)	
Dinâmicas Territoriais Inclusivas	<i>Redes e Parcerias em Territórios Rurais de Baixa Densidade: Uma Análise ao Programa das Aldeias Históricas de Portugal</i> , Paula Reis	Distinção honrosa do Painel Temático
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	<i>Organizações Mais Responsáveis, Trabalhadores Mais Satisfeitos: Contributos da Responsabilidade Social das Organizações Para a Promoção da Satisfação no Trabalho</i> , Ana Patrícia Duarte, José Gonçalves das Neves, Raquel Lopes Teixeira	Melhor Paper
Literacia da Informação Europeia e os Direitos de Cidadania / Desafios Sociolinguísticos e Culturais na Construção do Espaço	<i>Direitos na Parentalidade: Literacia, Representações e Práticas, Numa Perspetiva de Género</i> , Antónia Teles de Matos Serôdio	Distinção honrosa do Painel Temático
Cultura Política e Identidade(s) Nacional e Europeia	<i>Práticas de Cidadania e Segurança: Tendências Atuais e Futuras</i> , Nuno Miguel Parreira da Silva	Distinção honrosa do Painel Temático

Decorrente do exposto, importa ainda realçar que à estrutura do CIV 2013 assim como ao seu modelo de governança foi-lhe reconhecido mérito consubstanciado na atribuição do **Alto Patrocínio da Assembleia da República**. A Comissão Europeia, e no enquadramento do Ano Europeu da Cidadania, associou-se também a esta iniciativa tendo a Sr^a Comissária Europeia de Justiça, Direitos Fundamentais e Cidadania, Viviane Reding, delegado a sua presença no Representante da Comissão Europeia em Portugal.

A concretização dos objetivos a que a Comissão Organizadora se propôs atingir fora uma realidade, e que só foi possível com a mobilização e a dedicação de todos os que se envolveram nas múltiplas tarefas, nomeadamente a Comissão Científica e Comissão Organizadora, e desta última importa destacar o imprescindível apoio prestado pelos elementos que integraram o grupo de trabalho inicialmente nomeado para o efeito: Helena Calado /Secretariado da ECS e Núcleos de estudantes da ECS através da participação da

Ana Rita Valido, David Abrantes, Joana Oliveira, João Fouto, Pedro Oliveira e Tiago Coelho.

A criação de uma rede entre as entidades promotoras da Cidadania na região que se refletiu não apenas através da participação conjunta e complementada entre os parceiros como também pelas dinâmicas que se permitiram desenvolver depois da realização do CIV 2013 constituiu um importante resultado alcançado com o CIV 2013. Prática de cidadania que também esteve bem patente nos diversos apoios e patrocínios que foram concedidos a esta iniciativa, e que só deste modo se reuniram as condições para que esta iniciativa da ECS correspondesse a um espaço de plena reflexão sobre os direitos, os deveres e a participação ativa dos cidadãos (europeus).

A estrutura do congresso repartiu-se, como já indicado, por Conferências Inaugurais, Mesas Redondas e Sessões Paralelas, e este livro inclui apenas as comunicações apresentadas nas sessões paralelas organizadas de acordo com os vários painéis temáticos definidos para o efeito. Textos que foram alvo da apreciação da Comissão Científica do CIV 2013 e dos Coordenadores de cada um dos vários painéis e da revisão final por parte dos coordenadores da presente edição, e que se passam a apresentar.

As Coordenadoras

Maria da Saude Baltazar

Elsa Vaz

Fátima Jorge

PAINEL I: DINÂMICAS TERRITORIAIS INCLUSIVAS

Coordenador: José Bravo Nico (Dep. de Pedagogia - ECS)

GOVERNO ELECTRÓNICO LOCAL E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ: UM ESTUDO PROSPECTIVO EM MUNICÍPIOS DO ALENTEJO (PORTUGAL)

José Saragoça

Dep. Sociologia/ ECS-UÉvora & CESNova/FCSH-UNL

Carlos da Silva

Dep. Sociologia/ ECS-UÉvora & CESNova/FCSH-UNL

Joaquim Fialho

Dep. Sociologia/ ECS-UÉvora

Resumo

O uso das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), particularmente as baseadas na *Internet*, podem contribuir para a concretização de novos paradigmas de governança (central e local). Estas TIC potenciam o governo electrónico local (e-Governo) consubstanciado na concretização de um novo paradigma de funcionamento da administração pública orientado para uma maior eficiência e transparência nos serviços prestados aos seus “clientes”, ao mesmo tempo que podem alargar os actuais mecanismos de participação dos cidadãos nas democracias contemporânea, ou seja, as dinâmicas territoriais inclusivas e novos modos de relação dos cidadãos com os seus representantes no poder.

Nesta comunicação discutem-se questões levantadas em torno de um modelo integrado de governo electrónico que engloba a administração electrónica, a democracia electrónica e a participação electrónica, potenciadoras de novas formas de governança local, e apresentam-se os resultados de um estudo de natureza prospectiva realizado em municípios do Alentejo, cujos dados foram recolhidos em 2008 e 2009.

Tomando como pano de fundo os eixos da sociologia da acção, questionámos na investigação realizada os processos de dinamização das iniciativas na área do governo electrónico local no Distrito de Évora (Portugal). Através de uma orientação metodológica situada na área do exercício do diagnóstico prospectivo, que não negligenciou o recurso às técnicas da análise de redes sociais, delimitámos o sistema do governo electrónico local no Distrito de Évora, estudámos os elementos pertinentes do sistema, assinalámos os projectos estratégicos dos actores e posicionámos-os relativamente aos objectivos estratégicos, avaliámos as táticas e as alianças possíveis, e, finalmente, identificámos um conjunto de futuros possíveis para o governo electrónico local e a participação dos cidadãos neste sistema.

As conclusões da pesquisa realizada sugerem que as estruturas de acção colectiva (entre os municípios e outros actores) identificadas no sistema e-Governo no Distrito de Évora são produtoras de ordem, de certa forma incompatíveis com o jogo da mera forma estrutural apriorística do desenvolvimento da região digital. Constatou-se que o cenário tendencial apurado e as relações de dependência e influência identificados não resultam de um compromisso original de vontade de mudança dos actores-chave, ancorado numa bifurcação da sua racionalidade que opõe a lógica utilitarista do governo electrónico e a racionalidade subjectiva das alternativas e complementos de acção dos actores, em prol de um desenvolvimento tecnológico sustentável do Distrito de Évora. Neste cenário, a participação cidadã no sistema de governo electrónico é claramente pouco potenciada pelos municípios.

Palavras-chave: governo electrónico local; democracia electrónica; participação electrónica; cidadania; prospectiva.

Abstract

The use of information and communication technologies (ICT), particularly Internet based technologies can contribute to the realization of new paradigms of governance (central and local). These ICT potentiate the electronic local government (e-government) embodied in a new paradigm of public administration implementation oriented towards greater efficiency and transparency to their "customers" services, while it can extend the current mechanisms of citizens participation in contemporary democracies, i.e. inclusive territorial dynamics and new modes of relationship between citizens and their representatives in power.

In this communication we discuss issues raised around an integrated model of e-government that includes e-administration, e-democracy and e-participation, enhancer of new forms of local governance, and presents the results of a study conducted by prospective nature of municipalities in the Alentejo (Portugal), whose data were collected in 2008 and 2009.

Taking as backgrounds the sociology of action axes, we questioned in our research the dynamics processes of initiatives in local e-government area in district of Évora (Portugal). Through a methodological orientation located in prospective diagnostic area, which did not neglect the use of techniques of social network analysis, we delimited the local e-government system in the District of Évora, studied the relevant elements of the system, pointed out strategic projects actors and positioned them in relation to strategic objectives, evaluated possible tactics and alliances, and finally identified a set of possible futures for local e-government and citizen participation in this system.

The findings of the survey suggest that the structures of collective action (between municipalities and other actors) identified in e-Government in District of Évora are producing to order, in a way incompatible with the game of mere a priori structural form of development digital region. It appears that the trend scenario and the relations of dependence and influence identified not result from an original commitment of will to key actors change, anchored in a bifurcation of its rationality that opposes the utilitarian logic of e-government and subjective rationality of alternative and complements action of actors, towards a sustainable technological development in District of Évora. In this scenario, citizen participation in e-government system is clearly not potentiated by municipalities.

Keywords: Local e-government, e-democracy, e-participation, citizenship, prospective.

1. Introdução

Embora exista uma enorme diversidade de definições conceptuais sobre governo electrónico (AL-Shehry, Rogerson & Fairweather, 2006: 3), podemos considerar o governo electrónico (*e-Government*) como a utilização das TIC por parte do governo e da administração públicas para melhorar e otimizar a prestação de serviços públicos e a participação dos cidadãos ao longo de todo o processo de elaboração das políticas públicas. Nesta linha, Saint-Amant (2004) refere três dimensões ou componentes do governo electrónico: administração electrónica (orientada para melhoria dos processos de prestação de serviços aos cidadãos e às empresas), a democracia electrónica (focada na promoção da participação política) e a sociedade da informação (cujo fim último é o desenvolvimento social)³.

As autarquias locais, enquanto estruturas de governo, podem, através do uso das tecnologias, não só melhorar a qualidade dos serviços que prestam aos clientes (municípios) e às empresas, como fortalecer o processo democrático através de uma participação cidadã mais efectiva na administração pública, propiciar uma maior transparência da gestão pública, incentivar a prestação de contas e facilitar o exercício de *accountability*. Nestes tempos em que cresce a convicção de que é necessário reinventar as autarquias e lançar novos modelos de governação autárquica de forma a que as organizações que serviram no passado sejam repensadas estrategicamente a partir de novas missões e novos desafios que obrigam os líderes a pôr em causa os processos e as estruturas organizacionais tradicionais (Bilhim, 2004: 72), o governo electrónico local pode constituir um mecanismo importante na acção individual (ou colectiva) das autarquias na relação com cidadãos e empresas.

Nos últimos anos, um pouco por todo o país, as autarquias locais, explorando apoios financeiros e dando cumprimento a várias políticas públicas promotoras da sociedade do conhecimento, foram implementando processos mais ou menos conseguidos e sustentados

³ Sobretudo desde a *Cimeira de Lisboa de 2000*, a Comissão Europeia tem assumido que a administração pública electrónica pode constituir o principal motor de uma nova fase de desenvolvimento económico sustentado a partir da difusão tecnológica nos lares dos europeus e da sua alfabetização digital.

de governo electrónico local. É o caso das autarquias do distrito de Évora⁴, que individual e, sobretudo, colectivamente, desenvolveram vários projectos nesse domínio.

Sucedem que a dinamização da acção colectiva em torno da concretização de iniciativas na área do governo electrónico local, não é fruto de um fenómeno natural ou espontâneo. Pelo contrário, os modos de acção são soluções específicas, em que actores e decisores locais e regionais, públicos ou privados, relativamente “autónomos”, movidos em função de habilidades e interesses estratégicos, procuram alavancar processos de cooperação com vista à concretização de objectivos comuns na difusão das tecnologias da informação junto dos cidadãos. Naturalmente, essas acções interorganizacionais de entidades com responsabilidades no campo do governo electrónico local estão subjacentes, formal ou informalmente, dinâmicas ora convergentes, ora divergentes, entre os actores.

Conhecer os “futuros possíveis” do governo electrónico a partir da compreensão do processo de criação colectiva do governo electrónico local através do qual membros de uma colectividade podem cooperar e aprender juntos, num jogo de interacções com equilíbrios e desequilíbrios diversos, resultantes, ora de acções de cooperação, ora de conflito e configurando uma certa praxis social de transformação nem sempre facilmente inteligível foi o grande móbil da investigação cujos resultados aqui apresentamos⁵.

2. Aspectos metodológicos

Mobilizámo-nos para a investigação a partir de uma pergunta⁶ que reclamava cinco objectivos gerais, a saber: a) Conhecer as dinâmicas passadas e presentes no domínio do governo electrónico local no distrito de Évora; b) Identificar as variáveis-chave do sistema de governo electrónico local, c) Conhecer o perfil dos principais actores do sistema de acção concreto; d) Compreender os mecanismos através dos quais são formuladas as suas estratégias de e-Governo local; e) Identificar os “futuros possíveis” para o governo electrónico local no distrito de Évora.

⁴ O distrito de Évora é composto por 14 municípios: Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo e Vila Viçosa. Por razões alheias à vontade e interesse do investigador, não foi possível trabalhar os dados relativos ao município de Portel.

⁵ Toda a investigação pode ser consultada em Saragoça (2010) ou no seguinte endereço: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/4502>. O texto aqui apresentado é uma adaptação de parte do documento aqui referido.

⁶ A principal a que procurámos dar resposta foi a seguinte: “Quais são as dinâmicas do passado e do presente do sistema do governo electrónico local, as estratégias dos seus principais actores e os “futuros possíveis” mais prováveis para o distrito de Évora, em 2013, neste domínio?”

Em função do enquadramento teórico realizado, do conhecimento concreto que tínhamos do funcionamento do sistema foram estabelecidas cinco hipóteses operatórias do estudo empírico, com a seguinte formulação:

1) Os investimentos realizados no domínio do governo electrónico local foram insuficientes para generalizar a oferta de serviços com os níveis de maturidade electrónica mais elevados;

2) O sistema de governo electrónico local é fortemente determinado por variáveis relativas à tecnologia, ao financiamento, à gestão/liderança e às atitudes e competências dos cidadãos face às TIC;

3) Os actores-chave do sistema são as Câmaras Municipais, a ADRAL e a AMDE, existindo uma interdependência de acção entre elas;

4) As estratégias dos actores do e-Governo local dependem do seu posicionamento no sistema, da relação de forças que estabelecem e da sua implicação e convergência em torno dos objectivos;

5) Existe um elevado grau de convergência de interesses dos actores para a concretização de um cenário mais provável para o e-Governo local no distrito de Évora, no horizonte 2013, baseado na exploração de todas as potencialidades do governo electrónico.

O percurso metodológico requerido pelos objectivos privilegiou a metodologia prospectiva preconizada pela «escola francesa», complementada pela utilização de *ferramentas* da Análise de Redes Sociais.

A análise prospectiva foi escolhida por consistir num processo sistemático que “envolve a recolha de informações e a construção de visões para o futuro a médio e longo prazo, com o objectivo de informar as decisões tomadas no presente e mobilizar acções comuns” (Comunidades Europeias, 2002: XII) e foi concretizada com a utilização, parcial, do «método dos cenários» proposto por Michel Godet (1993)⁷.

O estudo desenvolveu-se mediante a concretização de três grandes etapas tendentes à “cenaização” - delimitação do sistema e análise retrospectiva, estratégia dos actores, e

⁷ Não exploramos todos os módulos do método prospectivo preconizado por M. Godet. Conforme esclarece o autor, “o método dos cenários é uma abordagem modular e pode, em caso de necessidade, limitar-se ao estudo deste ou daquele módulo, como, por exemplo: a análise estrutural e a pesquisa das variáveis-chave; a análise da estratégia dos actores; o inquérito junto de peritos sobre as hipóteses-chave para o futuro” (Godet, 1993: 62).

identificação de “futuros possíveis” -, cada uma recorrendo a instrumentos formalizados adequados: análise estrutural, realizada com o método MICMAC⁸, para identificação, caracterização e hierarquização das variáveis do sistema; análise da estratégia de actores, operacionalizada com o método MACTOR; e análise morfológica, realizada com o método MORPHOL, para identificar os futuros possíveis para sistema do governo electrónico local. Especificamente para aprofundar a caracterização da rede de actores recorreremos à “análise de redes sociais” (ARS) e a um dos instrumentos mais usados neste tipo de análise: o *software* UCINET.

As opções metodológicas revelaram-se adequadas à recolha dos dados e à análise que se impunha. De facto, foi possível caracterizar o sistema do governo electrónico local no distrito de Évora, desvendar a estrutura das variáveis mais importantes para o funcionamento do sistema, a estrutura de relações sociais mantidas pelos principais actores, os limites, as fronteiras e os mecanismos de regulação e de (des)ordem deste sistema de acção, e evidenciar «futuros possíveis» para o governo electrónico local no distrito de Évora, tomando como horizonte o ano 2013.

3. Resultados da Investigação

A primeira hipótese que estabelecemos, respeitava à caracterização do sistema e, concretamente, ao grau de “prontidão” (*eReadiness*) dos contextos municipais do distrito de Évora. Formulámos essa hipótese da seguinte forma: “Os investimentos realizados no domínio do governo electrónico local foram insuficientes para generalizar a oferta de serviços com os níveis de maturidade electrónica mais elevados”. A análise efectuada valida a hipótese. Vejamos os fundamentos para esta validação.

Verificámos que vários actores (Câmaras, AMDE, ADRAL, Universidade de Évora, entre outros) têm concretizado diversos projectos na área da infra-estruturação tecnológica dos concelhos e um conjunto de serviços potenciadores do desenvolvimento do governo electrónico local, tendo alguns deles sido considerados “boas-práticas” a nível nacional e mesmo internacional, facto que proporciona uma “imagem” muito positiva do distrito em termos de aposta num “modelo de desenvolvimento” suportado nas TIC. Constatámos,

⁸ MICMAC, acrónimo de Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicação Aplicada a uma Classificação, é um método criado por Michel Godet e J.C.Duperrin, entre 1972 e 1974 (Godet, 1993 : 114).

também, que, nos últimos 4-5 anos, registou-se uma assinalável melhoria das condições de conectividade digital entre as instituições públicas e no seio das próprias organizações.

No que concerne especificamente às Câmaras Municipais, regra geral, estas estão bem equipadas tecnologicamente para poderem responder aos desafios do governo electrónico local e oferecem uma boa cobertura dos seus territórios por postos públicos de acesso público gratuito à *Internet*. Contudo, cerca de metade das Câmaras Municipais do distrito revelam escassez de colaboradores na área das TIC, ainda que a maioria destas entidades assumam que a competência TIC de que dispõe a organização é “boa”, ou seja os colaboradores existentes são competentes nesta área, o que não invalida que as Câmaras Municipais promovam a realização de acções de formação dos seus colaboradores da área das TIC com o objectivo de melhorar a competência instalada.

As Câmaras Municipais concretizaram nos últimos anos diversos tipos de actividades através da sua Intranet e um conjunto significativo de mudanças na gestão dos seus processos internos, tendente a garantir a prestação de serviços *online*. Contudo, com excepção da Câmara Municipal de Redondo, as consequências foram insuficientes no que respeita a alcançarem um nível de maturidade que lhes permita concretizar esse objectivo com o sucesso pretendido. Segundo estudos de Santos e Amaral (2008) realizados em 2007, as Câmaras Municipais do distrito de Évora apresentavam-se numa situação constrangedora, pese embora existam especificidades em termos de acções/projectos, recursos e dinâmicas de governo electrónico local. De facto, com excepção da câmara de Redondo, que se encontra no nível 3 de maturidade e ocupa o 4.º lugar entre as Câmaras com melhores práticas a nível global entre as autarquias que têm até 10 mil eleitores, e outras três Câmaras que se encontram no nível dois de maturidade dos seus sítios Web (Reguengos de Monsaraz, Mora e Arraiolos), todas as outras Câmaras não passavam do nível 1 de maturidade, caso da Câmara Municipal de Évora, a maior do distrito. Assim, em termos de maturidade electrónica, apenas podemos dizer que, a maioria das Câmaras Municipais encontram-se no mesmo patamar de desenvolvimento dos seus processos de governo electrónico local.

Apesar da diversidade de serviços/funcionalidades que algumas Câmaras do distrito já oferecem, subsiste, por conseguinte, um apreciável caminho a percorrer no que respeita aos serviços associados aos níveis mais elevados de maturidade dos sítios *Web* que concretizam a e-administração, não só em termos de consulta, a distância, dos processos, como de transacção/pagamentos (nível 4 de maturidade). Trata-se, conforme clarificámos

na primeira parte deste trabalho, de um nível de desenvolvimento que exige uma vasta reengenharia de processos de organização do trabalho nas Câmaras Municipais, só possível através de transformações organizacionais diversas, tais como a transformação de espaços físicos, dos processos de gestão da informação e da tomada de decisão, a redistribuição de funções e competências, etc. É toda uma nova cultura organizacional que se impõe, baseada no reequacionamento das políticas e das práticas de posicionamento e relacionamento das Câmaras Municipais com os agentes/clientes com que interage. Neste particular, é absolutamente determinante para o sucesso do governo electrónico local construir uma relação de confiança na prestação de serviços ao cidadão, rompendo com o *status quo* actual, em que esses índices de confiança dos cidadãos na administração pública em geral são globalmente baixos. Ora, uma tal transformação envolve muito mais do que o sector do governo electrónico. Ela só é concretizável se os governantes adoptarem uma visão estratégica clara e uma liderança que vá mais além na concepção dos serviços a prestar ao cliente (cidadãos e empresas/organizações) e seja baseada nos valores de administração em linha como um catalisador, que utilize todos os canais de interacção possíveis e seja transversal aos vários níveis de governo. Uma vez conseguida, o que exige tempo e perseverança dos actores, as vantagens podem ser variadas, tanto para os governos como para os públicos que estes servem. De resto, parece haver todo o interesse em conseguir novas formas de entendimento com os cidadãos capazes de gerarem, por sua vez, resultados sociais mais positivos e, dessa forma também, conduzir os governos camarários na direcção da melhoria de desempenhos.

Relativamente à prontidão tecnológica das famílias, assinalámos os seguintes aspectos principais: elevada percentagem de posse de computador nos agregados familiares e de acesso à *Internet* (cerca de 2/3 nos dados de 2005); receptividade de cerca de metade dos agregados familiares para uso de serviços relacionados com portais de compras (compras electrónicas); algum défice de competências da parte das famílias no uso de equipamentos informáticos (info-ileteracia) que atinge essencialmente as pessoas com mais idade e/com menos habilitações académicas; e desconhecimento, por boa parte delas, da existência de postos públicos de acesso gratuito à *Internet*. Quanto às empresas do distrito de Évora, os dados apurados revelam que estas apresentavam, em 2005, alguma fragilidade em termos de uso de recursos informáticos e de presença na *World Wide Web (web)*. Dada a natureza do perfil dos empresários (em termos de dimensão, perfil, recursos, modalidade de negócio, etc.) a maioria das empresas não explorava nessa altura as potencialidades do comércio electrónico e revelava pouca apetência para a venda *online* dos seus

produtos/serviços nomeadamente devido a reservas de confiança a nível de segurança e fiabilidade das plataformas de pagamento de serviços, que, de resto, não acrescentavam valor ao negócio. No que respeita às associações, os dados de 2005 revelavam elevados níveis de uso da *Internet* por parte das Associações, sendo que grande parte delas possuía (em 2005) sítios na *web* para divulgar a sua actividade. Contudo, grande parte das associações revelava (então) receios e obstáculos a um eventual investimento na área do comércio electrónico.

Em suma: tal como noutros países, como por exemplo os Estados Unidos (Wohlers, s.d.), os resultados sugerem claramente que as autarquias locais do distrito de Évora têm amplamente adoptado a *Internet* essencialmente como uma ferramenta para disponibilizar informação aos seus cidadãos e organizações mas, no que diz respeito à prestação de serviços *online* e ao reforço da participação democrática através das novas tecnologias de comunicação de informação, os governos locais das autarquias deste distrito estão, ainda, nas fases iniciais de implementação. Apesar dos avanços nas tecnologias de informação e comunicação nas últimas décadas, nenhuma das Câmaras Municipais realizou plenamente a mais avançada, e provavelmente a mais difícil, fase de governo electrónico: a transformação organizacional. Impõe-se que os actores e os *stakeholders* aprofundem a reflexão e discussão das implicações políticas na prestação de serviços *online* e na e-democracia e que tenham em conta quatro aspectos centrais nos projectos de Governo Electrónico, que as experiências de outros países (como Inglaterra, Canadá e Austrália) têm vindo a demonstrar como factores críticos de sucesso (Caldas, 2005): a sustentabilidade ao longo de todo o projecto; um sistema de monitorização da performance do serviço público; a integração nos sistemas de informação do Governo e Administração Pública; e a ênfase nas prioridades para a qualidade do serviço público.

Naturalmente, o papel das Câmaras Municipais na construção da «sociedade da informação» não se restringe à sua presença na *Internet* e à qualidade dos seus sítios *web*. Outras áreas de actuação são igualmente importantes, tais como o combate à infoexclusão, o apoio a iniciativas associadas à responsabilidade social e à criação de redes sociais, a dinamização económica, o marketing territorial, etc. Contudo, tal como acontece em muitas outras Câmaras Municipais do país (APDSI, 2009), é incipiente ou pouco expressivo o número, e pouco diversa a natureza, das iniciativas das Câmaras Municipais do distrito de Évora orientadas para a promoção do exercício da cidadania e a participação democrática através das TIC (democracia electrónica). Após anos decorridos de

desenvolvimento de projectos TIC, seria expectável que as Câmaras Municipais do Distrito de Évora tivessem um maior envolvimento com as populações não só na área da prestação de serviços a distância (e-Administração) como na dinamização, através das TIC, de redes sociais, fóruns de discussão, blogues de munícipes, etc., no sentido de promoverem novas e diversas formas e novas formas de potenciar e melhorar a participação dos cidadãos e a sua relação com os seus representantes políticos, aprofundando a construção de uma democracia mais participada. Nessa medida, foi sem grande surpresa que verificámos que as maiores vantagens decorrentes dos processos de governo electrónico local já implementados são, na própria percepção das CM, o acesso a mais informação de carácter público e a maior facilitação da participação dos cidadãos no processo político local e avaliação do poder local.

Assim, este conjunto de aspectos permite-nos aceitar como válida a primeira hipótese de trabalho.

A segunda hipótese de trabalho que apresentámos antecipava que “o sistema de governo electrónico local é fortemente determinado por variáveis relativas à tecnologia, ao financiamento, à gestão/liderança e às atitudes e competências dos cidadãos face às TIC”. Realizada a análise estrutural através do Método MICMAC, na sequência da análise SWOT⁹ empreendida, obtivemos um conjunto de resultados que nos permitem validar esta asserção.

De facto, a análise estrutural, ao permitir-nos reduzir a complexidade do sistema, isto é, ao evidenciar e hierarquizar as variáveis do sistema em estudo, revelou as variáveis mais importantes que são as seguintes: Oportunidades de Financiamento; Cultura TIC dos políticos eleitos; Liderança dos eleitos/chefias; Rede Digital Distrital; Cooperação Interorganizacional entre CM; Maturidade dos *Web-sites* das CM; Compromisso Político; Experiência AMDE e ADRAL na mobilização e liderança de actores; *Know-how* TIC das CM; Prontidão tecnológica das CM; e Recursos Financeiros das CM (variável motriz). Assim, os recursos financeiros das Câmaras Municipais, sendo uma variável muito influente e pouco dependente, e as oportunidades de financiamento, que, embora sendo muito dependentes no sistema constituem a variável mais influente deste, são aspectos absolutamente determinantes para o funcionamento do sistema.

⁹ Análise das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A existência de apenas uma variável motriz e várias variáveis simultaneamente muito motrizes e muito dependentes (as chamadas «variáveis de ligação») indica-nos que estamos perante um sistema sociotécnico do governo electrónico local do distrito de Évora que apresenta uma assinalável instabilidade, e cuja dinâmica é fortemente influenciada pela acção de variáveis relativas a financiamento (oportunidades de financiamento; recursos financeiros das Câmaras Municipais), infra-estruturas físicas e humanas (rede digital; maturidade dos sítios Web das Câmaras Municipais; prontidão tecnológica das CM; e know-how TIC das CM); gestão/liderança (cultura TIC dos políticos eleitos; liderança dos eleitos; compromisso político; e actuação dos actores-chave ADRAL e AMDE) e relacionamento interorganizacional (cooperação interorganizacional entre as Câmaras Municipais).

Ao sistematizarmos as variáveis mais influentes do sistema pudemos verificar que a captação de recursos financeiros influencia sobretudo a natureza das relações entre as Câmaras Municipais e os cidadãos e as organizações/empresas e o compromisso político por parte dos executivos camarários eleitos. Ou seja, os actores com maior intervenção na área do governo electrónico local (entre eles as Câmaras Municipais) vêem a sua acção de desenvolvimento dos processos de governo electrónico local dependente da captação de recursos financeiros. Desses recursos depende, também, em parte, o compromisso político dos eleitos camarários no sentido de assumirem uma estratégia conjunta dos municípios do distrito de Évora para concretizarem projectos assumidos conjuntamente, como aconteceu no passado recente. Conforme sublinhámos, este compromisso é influenciado também por outras variáveis, tais como a maturidade dos sítios *web* das Câmaras Municipais, a cooperação entre as câmaras, a cultura em tecnologias de informação e comunicação por parte dos eleitos das CM e do exercício de liderança destes decisores. O financiamento influencia ainda, de forma relativamente importante, a capacidade das Câmaras Municipais elevarem a maturidade dos seus sítios *web* e a correspondente disponibilização de serviços de administração electrónica e de desenvolvimento da democracia electrónica no distrito de Évora, bem como a prontidão tecnológica das Câmaras Municipais; a acção da Associação de Municípios do Distrito de Évora e da Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (dependentes de financiamento para a concretização de projectos) e, inclusive, a atitude dos quadros técnicos das Câmaras Municipais da área das TIC acerca dos processos de governo electrónico local. A sistematização das variáveis mais influentes do sistema permitiu-nos ainda constatar que a liderança das Câmaras Municipais é um factor que influencia significativamente o compromisso dos políticos em matéria de

governo electrónico, a maturidade dos sítios *web*, e por conseguinte, dos serviços de governo electrónico local. Outra variável que também exerce influência significativa no sistema é a cultura em TIC dos políticos eleitos, que influencia a adopção de compromissos dos próprios políticos na concretização de projectos na área do e-Governo local e o nível de maturidade dos serviços de governo electrónico das suas autarquias. Os valores dos políticos eleitos influenciam também, significativamente, a natureza das relações que as CM mantêm com os seus munícipes e com as organizações/empresas dos seus concelhos.

Por estas razões, cremos que fica validada a segunda hipótese apresentada. Esta encontra-se relacionada com a conjectura formulada na terceira hipótese, uma vez que é em torno das variáveis de ligação que os actores provavelmente mais exercerão o seu “jogo”.

Nesta medida, a terceira hipótese foi também confirmada pela análise realizada, fundada, sobretudo, na natureza das variáveis de ligação (as mais importantes do sistema, juntamente com a variável motriz) e nos resultados da análise de estratégia de actores concretizada com o método MACTOR.

A análise de estratégia de actores permitiu-nos sistematizar um conjunto de dados que nos ajudam a melhor compreender como se estruturam e se negociam as relações de poder neste sistema de acção e como estão representados os “actores sem poder”, como são conduzidos os sistemas de acção para futuros colectivamente desejáveis, e quais os sentidos e as dinâmicas do actual funcionamento da parceria em contexto de planeamento de acções na área da «sociedade da informação». Constatámos que os actores mais relevantes e decisivos nas orientações passadas, presentes e futuras do governo electrónico local no distrito de Évora são as Câmaras Municipais do distrito, enquanto prestadoras de serviços aos munícipes e às empresas, e duas organizações que têm mantido uma actividade relevante neste domínio, na medida em que, em conjunto com as Câmaras Municipais e outras entidades, conceberam e implementaram, projectos orientados para o desenvolvimento da chamada «sociedade da informação» neste território: a Associação de Municípios do Distrito de Évora e a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo. Verificámos, também, que existe uma forte interdependência entre a generalidade dos actores do sistema e que a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo e a Associação de Municípios do Distrito de Évora são sinalizadas como actores de que praticamente todos os outros actores se sentem dependentes a fim de cumprirem os seus objectivos. Contudo, estes actores são igualmente muito dependentes, uma vez que a sua

intervenção na área do governo electrónico local perde pertinência se não for realizada com e para as Câmaras Municipais. O estudo da relação de forças entre os actores mostrou-nos que estes dois actores constituem-se como actores “relay”, ou seja, actores que, dado serem simultaneamente muito dependentes e muito influentes no sistema, exercem, uma acção de “ligação” no sistema bastante significativa. São actores que podemos considerar com uma função de liderança assinalável, ainda que o estudo das relações de força demonstre que se encontram entre os actores que são mais influenciados do que influentes. De facto, sabemos que estas duas entidades têm assumido no sistema o papel do típico “empresário social” necessário a todo o processo de mudança (Friedberg, 1993: 343), cumprindo uma função dupla: por um lado, operar o diagnóstico da situação da organização e dar o impulso inicial necessário para desencadear o processo que cria a ruptura com a situação, e, por outro, gerir e animar o processo assim desencadeado e operar as correcções de trajectória que se impõem no quotidiano (Friedberg, 1993: 344). Estamos, assim, perante duas entidades (actores) reguladoras do sistema, dois actores «integradores» uma vez que encontram-se numa “posição de árbitro” entre os interesses conflituais dos participantes e, com a força que lhes dá essa posição, “asseguram de facto, se não de direito, uma parte da regulação, operando os ajustamentos e os equilíbrios entre os actores, sem os quais o sistema estiolaria” (Friedberg, 1993: 162).

De entre as Câmaras Municipais, constatámos que as mais influentes são a Câmara Municipal de Montemor-o-Novo e a Câmara Municipal de Vendas Novas, sendo que a Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz e a Câmara Municipal de Mourão encontram-se no topo dos actores mais dependentes (conjuntamente com ADRAL e AMDE). Contudo, os actores mais fortes, ou seja, que apresentam maior relação de forças (Ri), são, por ordem decrescente, as Câmaras Municipais de Alandroal, Mora, Vendas Novas e Vila Viçosa e a ADRAL e a AMDE. Desta forma, além destas duas entidades que mais influenciam o sistema, importa contar com a participação das autarquias de Alandroal, Vila Viçosa, Mora e Vendas Novas para a definição de estratégias de desenvolvimento do governo electrónico local. Neste particular, não deixa de ser com alguma surpresa que verificamos que a CM Redondo, embora seja a autarquia que regista maior nível de desenvolvimento de funcionalidades no governo electrónico local, não surge entre as Câmaras Municipais mais influentes.

Perante estas circunstâncias, considerámos que estamos na presença de um sistema em que as regulações são complexas e diversificadas e que é altamente instável, não apenas do

ponto de vista das variáveis que o compõem, como também dos seus principais actores (AMDE e ADRAL), como vimos, simultaneamente muito influentes e muito dependentes. Contudo, a proximidade registada entre pares e grupos de actores em torno dos mesmos objectivos permite-nos equacionar que há um campo potencial para uma acção de coordenação e (re)ajustamento cooperativo dos actores no quadro de uma estratégia que, mais do que individual, possa ser colectiva. Tal como afirma Friedberg, sendo possível observar empiricamente (inter)dependências e, por conseguinte, regularidades de comportamento ou relações entre actores, haverá uma estrutura de jogos que realiza a coordenação e a integração das estratégias dos diversos actores (ainda que divergentes) (Friedberg, 1993: 115), por forma a tornar possível existir, no seio do sistema, um espaço para a concretização de formas de gestão participada e colaborativa que potenciem a legitimação da acção pública que tem no centro da acção o cidadão/munícipe e que possam ser a base de uma acção estratégica mais concertada e alargada a outros actores (como, por exemplo, as Juntas de Freguesia, afinal os órgãos de poder local mais próximos dos cidadãos e que poderiam constituir-se como verdadeiras “lojas do cidadão” do governo electrónico local).

Em suma: este conjunto de considerações permitem-nos validar a terceira hipótese de trabalho, o que, conjuntamente com a quarta hipótese, nos fornece a base da compreensão do jogo de actores que ocorre no referido sistema de acção concreto.

Ao enunciar a quarta hipótese procurávamos orientar a nossa análise para a natureza dos processos relacionais entre os actores, a partir da situação concreta em que se encontram os processos de governo electrónico local em curso, ou seja, as actividades realizadas, os obstáculos surgidos e os objectivos por que se movem os actores num quadro de contextos que impõem certos constrangimentos à sua acção. Formulámos a hipótese da seguinte forma: “as estratégias dos actores do e-Governo local dependem do seu posicionamento no sistema, da relação de forças que estabelecem e da sua implicação e convergência em torno dos objectivos”.

Globalmente consideradas, as Câmaras Municipais do distrito de Évora perseguiram, até à data da recolha de dados para esta investigação, objectivos muito semelhantes, embora sem a mesma hierarquia. Os dados recolhidos revelaram que as prioridades de actuação mais valorizadas pelo conjunto das autarquias, se exceptuarmos a prioridade com maior hierarquia de médias, são as orientadas para o aumento da “eficácia e eficiência dos serviços” e que as prioridades de actuação tendentes a potenciarem o “exercício da

democracia e a participação dos cidadãos” ocupam, quase todas, lugares de menor destaque nas acções camarárias.

Relativamente ao futuro próximo, os dados que recolhemos permitiram-nos concluir que existe igualmente uma grande proximidade dos actores em torno dos objectivos que possuem para a área do e-Governo local e que, uma vez mais, as diferenças existentes situam-se essencialmente a nível da hierarquia das suas prioridades, as quais passam, por um lado, pela continuidade das actividades de “reengenharia de processos” iniciada e/ou desenvolvida pelas Câmaras Municipais no âmbito de projectos anteriores (como o projecto EDD) e por outras alterações organizacionais que implicam o envolvimento dos recursos humanos das Câmaras Municipais, e, por outro lado, pela diversificação de meios de contacto das CM com os cidadãos, sem esquecer que subjaz a este tipo de medidas o objectivo das Câmaras Municipais serem mais eficientes, reduzindo os custos com as comunicações. A análise empreendida destacou que os objectivos relativos à dimensão “modernização/adequação de equipamentos/ infra-estruturas/recursos” são os mais valorizados pelos actores e que todos os objectivos com impacto potencial na “ampliação da democracia e da participação dos cidadãos e das empresas” são os menos importantes, na estratégia assumida pelos actores. Esta situação revela as debilidades ainda existentes no distrito em matéria de governo electrónico local, pois, revela que ainda não existem as infra-estruturas necessárias aos níveis mais elevados de administração electrónica (nível de transacção entre munícipe e câmara municipal, através da *Internet* ou de outro meio a distância) e que, certamente, será necessário algum tempo até que as potencialidades do governo electrónico local no domínio da participação dos cidadãos e das empresas na vida cívica e política do território sejam exploradas.

Ora, o facto de haver tão grande proximidade a nível dos objectivos dos diferentes actores é um factor potenciador de consensos mobilizadores e da cooperação interorganizacional. Assim, cremos que a negociação colectiva dos actores deste sistema de acção é dominada por uma percepção próxima do contexto e das suas necessidades em termos do governo electrónico local, que são semelhantes e originaram o desenvolvimento, anterior, de projectos em parceria. Constituindo-se, então, como entidade colectiva fluida, onde se equilibravam as vantagens particulares que cada um dos participantes tiravam da existência do sistema e da cooperação que o subentende (Friedberg, 1993: 165), a aceitação da medida explícita dos resultados positivos da cooperação e a sua transformação em objectivos aceites e interiorizados por todos os participantes permitiram

uma maior tomada de consciência da cooperação, evoluindo para uma estrutura de acção colectiva gerada de maneira mais consciente em que a cooperação começa a fazer parte das «coisas naturais» (Friedberg, 1993: 165). A confiança e compromisso negociados então existentes permitiram que as Câmaras Municipais do distrito de Évora (13 dos 15 actores do sistema considerados) tivessem aceiteado delegar, explícita ou implicitamente, um certo grau de responsabilidade de regulação e pilotagem do sistema nos outros dois actores (a Associação de Municípios do Distrito de Évora e a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo), numa clara demonstração de que o conluio tácito (Friedberg, 1993: 165) constitui um mecanismo de cooperação e de coordenação essencial para a compreensão da forma como se estrutura o campo.

Além de nos ter permitido destacar a existência de assinaláveis níveis de convergência dos actores face aos objectivos, a análise empreendida através do MACTOR possibilitou-nos identificar os pares de actores em que essa convergência é maior. É o caso da convergência de objectivos, existente entre as Câmaras Municipais de Vendas Novas e Alandroal, e, também, entre a Câmara de Vendas Novas e Câmara de Mora. Registrando níveis globais de convergência mais moderada, verificámos que a Associação de Municípios do Distrito de Évora e a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo mantêm, porém, um nível de convergência com outros actores assinalável. Esta realidade reforça a nossa percepção de que este sistema de acção concreto constitui realmente um campo potencial de cooperação estratégica entre a generalidade dos actores, não só entre *clusters* específicos de actores como entre a totalidade dos actores tendo em vista candidatura a projectos em parceria. Na verdade, como defende Isabel Guerra, a variedade e a heterogeneidade de actores e projectos “fazem aumentar os fluxos e as interacções, multiplicando as necessidades de negociação e de procura de compromissos” (Guerra, 2006: 26) com dinâmicas muito próprias.

A proximidade relacional dos actores é, como sabemos, fundamental para o sucesso dos projectos de governo electrónico local, na medida em que iniciativas e acções desenvolvidas através de uma articulação das interacções face-a-face com as registadas *online*, no âmbito de um quadro de referência comum e seguindo regras e normas de comportamento bem definidas, conhecidas e apropriadas por todos os actores pode contribuir enormemente para um “jogo” baseado em fortes níveis de confiança mútua, que diminuem a possibilidade de ocorrência de comportamentos *free-riders* e/ou passivos dos actores (Simões, 2008: 35).

Constatámos também, mediante o exercício de Análise de Redes Sociais realizado, que o futuro do governo electrónico local no distrito de Évora pode bem vir a ser facilitado pela existência de uma rede sociotécnica formal de densidade moderada, sustentada pela conectividade digital entre as principais infra-estruturas tecnológicas que ligam os diversos actores e por uma teia relacional alimentada por fluxos informacionais entre boa parte dos actores, com destaque para os actores centrais Associação de Municípios do Distrito de Évora e Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.

Vimos, ainda, que existem expectativas para a concretização de vários contactos informais, numa rede que, expectavelmente, assumirá menor densidade do que a «rede formal», mas que, ainda assim, pode contribuir para reforçar o conhecimento e a interdependência entre os actores e que o desenvolvimento e aprofundamento de relacionamentos formais e informais entre os representantes das organizações pode, por conseguinte, vir a influenciar a troca de conhecimento entre seus membros. Esta asserção tanto é válida para os actores que desenvolvem entre si laços fortes como para o conjunto de “laços fracos” (*weak ties*) que constatámos poderem vir a existir, pelo que é igualmente um indicador de que, no futuro, pode vir a suceder o reforço da interacção entre os actores. Na verdade, quanto mais frequentes e intensas forem as interacções, mais tácito será o conhecimento partilhado entre os actores (Hage e Hollingsworth, 2000), situação que, acrescida à existência de vários subgrupos em que figuram, com pouca variabilidade, o mesmo núcleo de actores (demonstrada pelo elevado número de cliques com oito ou mais membros na rede), poderá significar a possibilidade real de novos acordos e projectos em parceria no domínio do governo electrónico local, como forma de, conjuntamente, as organizações adaptarem-se a ambientes mutáveis e incertos como os que se vivem actualmente.

A constatação de que a rede de conhecimento de competências na área das tecnologias da informação e da comunicação apresenta uma densidade moderada revela que, malgrado o trabalho realizado anteriormente entre estes parceiros na concretização de projectos comuns, a densidade de relações interorganizacionais não é ainda muito elevada, facto que, na nossa perspectiva pode justificar-se por um tradicional fechamento das Câmaras Municipais sobre si mesmas, na concretização dos projectos específicos orientados para as populações que servem, em detrimento de padrões de relacionamento interorganizacional mais regulares. Contudo, alguns sinais dessa mudança de comportamento podem ser detectados na análise que empreendemos acerca do interesse futuro destas organizações

partilharem alguns recursos na área do governo electrónico local. Efectivamente, ainda que estejamos perante uma rede de fraca densidade a este nível, existe um conjunto de actores interessados em partilharem recursos, sejam recursos humanos, materiais, financeiros ou uma conjugação diferenciada destes tipos de recursos. Isto acontece essencialmente no caso da Associação de Municípios do Distrito de Évora e da Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, que, como vimos anteriormente, embora sejam simultaneamente os actores mais influentes e os mais dependentes, pretendem partilhar bastantes recursos.

Refiramos que a cooperação já ocorrida no passado recente (tendo em vista a concretização de projectos comuns na área da «sociedade da informação») e que certamente se prolongará no futuro próximo é, naturalmente, influenciada pelos meios de acção de que os actores dispõem. Ora, verificámos que, ainda que possuam muitos e variados meios de acção para cumprirem os objectivos, a generalidade dos actores detém essencialmente meios materiais e meios humanos, faltando-lhes, globalmente, meios financeiros, designadamente capitais necessários à implementação dos processos de e-Governo local¹⁰, mas que, por parte de muitos actores, existe alguma vontade de partilhar recursos, seja de natureza humana e/ou financeira e/ou tecnológica.

Perante estas conclusões, será de admitir que o conjunto das iniciativas desenvolvidas nos últimos anos na área da «sociedade da informação», em geral, e do governo electrónico local, em particular, são meras intervenções no domínio das TIC aplicadas sobre o território, ou antes linhas de uma estratégia regional para a «sociedade da informação» e a governança electrónica desencadeada pelos actores locais/regionais em função das características, necessidades e especificidades dos seus territórios? Dito de outra forma, coloca-se a questão de saber se existe, ou não, uma estratégia para o governo electrónico local em cada município e/ou para o distrito na sua globalidade. Esta é uma questão importante, na medida em que a definição de uma estratégia distrital para a «sociedade da informação» é essencial para colocar as questões da «sociedade da informação» no centro das prioridades das políticas de planeamento e desenvolvimento regional e para criar nas regiões e nas cidades “uma cultura de antecipação para a mudança e uma estratégia de futuro assente no investimento em recursos humanos, nas TIC e na competitividade dos sectores económicos territorialmente presentes” (Serrano, 2007: 34). Conforme defendemos no presente tópico, é fundamental realizar investimentos de acordo com uma

¹⁰ Esta situação não parece, contudo, constituir um problema para a maioria dos actores, pois a maior parte assume possuir capacidade de financiamento para a implementação daqueles processos.

estratégia bem definida. Por um lado, os responsáveis pelo governo local devem definir com clareza quais os objectivos a atingir, qual o caminho a seguir, e qual o sistema de avaliação do sucesso relativo de cada projecto a implementar; por outro lado, a implementação dos diferentes projectos que suportam o desenvolvimento da estratégia de *e-Government* tem que garantir a obtenção de valor acrescentado em termos redução da burocracia, dos custos e do aumento da transparência e da participação do cidadão no processo governativo. Essa consciência parece existir entre os actores, uma vez que, de entre os factores críticos de sucesso ao desenvolvimento do governo electrónico local, um dos três mais referidos foi justamente a “definição de uma estratégia focalizada no cidadão”. Acresce que, de acordo com a informação analisada nesta pesquisa, não resulta a convicção de que as todas as iniciativas das Câmaras Municipais tenham tido em conta as reais necessidades de cada município. Algumas foram mesmo assumidas numa escala desadequada, ou não foram suficientemente articuladas, perdendo-se exequibilidade e eficiência, em suma, utilidade. Em grande parte dos casos, essas iniciativas foram consequência de projectos cuja origem/responsabilidade directa não é das Câmaras Municipais e, como tal, não são assumidas como estratégicas ou fundamentais. Acresce que não se conhece nos municípios um plano estratégico que defina objectivos a curto/médio/longo prazo nem os municípios têm todos os recursos humanos e os recursos financeiros necessários para definirem uma “visão” e um plano estratégico para a área de e-Governo local, nem para o executarem. Contudo, os projectos que foram bem sucedidos em determinados concelhos tiveram algum “efeito de demonstração” para outros e serviram, desta forma, para o reforço motivacional de mobilização dos actores, designadamente dos decisores políticos a nível de câmara municipal.

Chegados a este ponto, assume toda a pertinência verificar a validade da quinta hipótese, ou seja, de que, “existe um elevado grau de convergência de interesses dos actores para a concretização de um cenário mais provável para o e-Governo local no distrito de Évora, no horizonte 2013, baseado na exploração de todas as potencialidades do governo electrónico”.

Aferir da validade deste enunciado exige uma ponderação cuidada e de síntese acerca de aspectos tão diferentes como os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças ao sistema de governo electrónico local, os meios de acção que os actores possuem, os obstáculos previstos, os factores críticos de futuro, a proximidade dos objectivos e os desafios estratégicos dos actores.

Através do diagnóstico orientado e da análise SWOT que empreendemos, verificámos que as maiores forças do sistema respeitam, essencialmente, à competência em TIC instalada nas Câmaras Municipais (onde nos últimos anos, designadamente no âmbito do projecto Évora Distrito Digital e noutros, houve várias acções de formação para os técnicos TIC destas autarquias), à qualidade das infraestruturas (quer nas CM, quer entre e nos territórios, de que são exemplos a rede de banda larga que interliga todos os municípios do distrito, o *Centro de Dados Digital* criado no âmbito do projecto EDD e a rede de postos de acesso gratuito à *Internet* que cobre o território distrital), às condições organizacionais que, globalmente, parece favorecerem a mudança sócio-organizacional que o governo electrónico implica, à experiência dos actores na concepção e concretização de projectos TIC e, ainda, à existência de projectos em curso que potenciam o desenvolvimento do e-Governo Local, nomeadamente na vertente de administração electrónica.

Relativamente às fraquezas do sistema, destacam-se, a nosso ver, os baixos níveis de maturidade dos sítios Web das Câmaras Municipais (excepto no caso do município de Redondo, onde já se alcançou o nível 3 de maturidade), a fraca dinâmica da generalidade das Câmaras na promoção de iniciativas na área da «sociedade da informação» direccionadas às populações que servem, o défice de competências em TIC e de conhecimento acerca do governo electrónico por parte dos cidadãos e as condições globalmente desfavoráveis ao desenvolvimento do comércio electrónico.

Constatámos ainda que há um conjunto diversificado de oportunidades para o desenvolvimento do governo electrónico local. Entre elas destacamos as boas condições de conectividade física e digital aos territórios dos concelhos do distrito de Évora, as “boas-práticas” resultantes de projectos conjuntos anteriores, a atitude pró-activa de alguns dos actores, tais como a Associação de Municípios do Distrito de Évora e a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, entre outros e, ainda, oportunidades de financiamento e políticas públicas favoráveis aos projectos destinados a desenvolverem o governo electrónico local. Verificámos, também, algumas ameaças, de que destacámos a estrutura demográfica envelhecida, os baixos níveis de qualificação e alfabetização das populações, as elevadas taxas de insucesso e abandono escolar, a baixa percentagem de população activa empregada na área da investigação e desenvolvimento (I&D) e a débil estrutura empresarial da generalidade dos municípios.

Porém, conforme clarificámos na análise estrutural, com excepção do factor “oportunidades de financiamento” nenhuma das variáveis referidas nas “oportunidades”

enunciadas ou nas “ameaças” assinaladas na matriz SWOT assume particular relevo para a dinâmica do sistema, o qual é determinado sobretudo por variáveis internas. Conforme lembrámos nesta parte do trabalho, as variáveis mais importantes (ou seja, as variáveis de ligação e a variável motriz) são relativas a dimensões de financiamento, infra-estruturas físicas e humanas, gestão/liderança e relacionamento interorganizacional.

As questões relativas ao “financiamento” referem-se, por um lado, às oportunidades de financiamento público previstas em instrumentos de planeamento, e, por outro lado, aos recursos financeiros das Câmaras Municipais para o auto-financiamento, total ou parcial, de actividades orientadas para o desenvolvimento de projectos de governo electrónico local. De qualquer forma, segundo os dados recolhidos entre os actores, a capacidade de financiamento não é uma das questões que mais preocupa as Câmaras Municipais.

A dimensão das “infra-estruturas físicas e humanas” engloba aspectos como a rede digital de fibra óptica existente nos e entre os municípios, o nível de maturidade dos sítios Web das Câmaras Municipais e a prontidão tecnológica e o *know-how* em TIC destes actores. Apesar dos investimentos realizados em termos de infraestruturas tecnológicas (parque informático, redes digitais, espaços públicos de acesso gratuito à *Internet*, entre outras) subsistem, em parte dos actores, designadamente Câmaras Municipais, necessidades a satisfazer, sem as quais fica impedido o desenvolvimento dos serviços de administração electrónica que potenciem a elevação dos níveis de maturidade dos sítios *Internet* destes actores e, por conseguinte, a exploração das potencialidades do governo electrónico em termos de administração electrónica e de formas de democracia electrónica potenciadoras de maior participação das comunidades na informação, discussão e tomada de decisão. Relativamente aos recursos humanos, regista-se falta de pessoal especialista na área das TIC em algumas Câmaras Municipais, pese embora, segundo as próprias Câmaras Municipais, os colaboradores demonstrem elevada competência, actualizada mediante a participação em acções de formação.

No que concerne ao domínio da “gestão/liderança”, as variáveis com maior importância para o sistema são a “cultura TIC dos políticos eleitos”, o estilo de “liderança dos eleitos”, o “compromisso político” dos decisores das CM e a “actuação dos actores-chave (ADRAL e Associação de Municípios do Distrito de Évora). Conforme esclarecemos, a dinâmica do sistema governo de electrónico local é afectada pela acção dos políticos/decisores eleitos que actuam em função da sua sensibilidade para a importância e o papel das TIC no desenvolvimento do território que gerem, pelo estilo de liderança (mais partilhada, ou mais

centralizada), pela capacidade de estabelecer e manter compromissos com públicos internos e externos, designadamente com outros actores do poder local do distrito e da natureza da relação mantida com as duas entidades centrais do sistema: a Associação de Municípios do Distrito de Évora e a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, também elas líderes dos processos de governo electrónico local e, como tal, actores que, embora muito dependentes, são igualmente muito influentes no sistema. O exercício das lideranças camarárias de topo é um dos factores determinantes do clima organizacional destes actores, e, por conseguinte, da obtenção de apoios e de mobilização dos colaboradores e das chefias intermédias para as mudanças necessárias no sistema interno, por um lado, e, por outro e essencialmente, sensibilização e capacitação dos munícipes para a utilização dos serviços camarários de administração e de participação cívica disponibilizados ou a disponibilizar por via electrónica. Na verdade, este é um dos factores críticos dos processos de governo electrónico local.

Outros dos factores consistem na natureza e intensidade do “relacionamento interorganizacional”, ou seja, das relações de cooperação (ou de conflito) interorganizacional entre as Câmaras Municipais entre si e com as outras duas entidades que, sabemo-lo também, mantêm contactos de enorme proximidade entre si.

Ora, este conjunto de circunstâncias associadas às variáveis mais importantes do sistema tem como resultado que não temos razões para acreditar que, até 2013, o quadro se venha a alterar de tal forma a que todos os concelhos já concretizem os níveis de governo electrónico mais elevados (nível quatro). Diferentes entre si, e em patamares diferentes nestes processos, dificilmente haverá condições para um progresso de intensidade variável que conduza a uma homogeneidade dos níveis mais elevados de prestação de serviços electrónicos e de disponibilização de mecanismos electrónicos que potenciem a participação cidadã na governação dos seus territórios.

Nesta linha de um posicionamento que relativiza um cenário muito optimista para o governo electrónico local no distrito de Évora temos também a opinião dos peritos e especialistas consultados, nomeadamente com os dados recolhidos na análise morfológica. Efectivamente, com a análise das possibilidades de futuro perspectivadas por um conjunto de especialistas na área do governo electrónico local no horizonte 2013, constatámos que a média das opiniões não é globalmente auspiciosa no que respeita a alguns requisitos fundamentais para a exploração das tecnologias informáticas no domínio da administração e democracia electrónicas. Tal sucede mesmo com o cenário «mais possível» a descrever

uma situação aparentemente favorável, em que se verificam as seguintes circunstâncias: as Câmaras Municipais possuem os meios tecnológicos necessários à disponibilização de serviços de elevada maturidade (efectivação de serviços, decisão e pagamento, apenas com recurso ao website) e promovem novas formas de participação (cívica, política) dos cidadãos relativamente à actividade municipal. As famílias têm disponíveis os meios tecnológicos (ex: computador, *Internet*, telemóvel, televisão) que lhes permitem usar os novos serviços de governo electrónico local então disponíveis e as empresas usam sobretudo os serviços electrónicos (através de computador, telemóvel, etc.) na resolução de assuntos relacionados com as Câmaras Municipais e as Juntas de Freguesia, sendo que aquelas implementam uma estratégia clara no domínio do governo electrónico local. A ser assim, em 2013, na opinião dos peritos, a governação electrónica baseada nos níveis mais elevados de maturidade, ou seja, proporcionando a transacção completa a distância, com uso das tecnologias e algumas formas de participação dos cidadãos na governação dos seus territórios, poderá ser uma realidade nas autarquias do distrito de Évora. De facto, a concretizar-se este cenário possível, as autarquias do distrito de Évora registarão, então, níveis de prontidão tecnológica (meios) para proporcionarem a prestação de serviços com elevados níveis de maturidade electrónica, quer aos cidadãos (que terão disponíveis os meios necessários para essa interacção digital) quer às empresas, e possuirão uma estratégia para o desenvolvimento do governo electrónico local que é implementada pelas autarquias e é promotora de novas formas de participação dos actores na governação, através do uso das TIC. Ora, os dados relativos aos obstáculos esperados e aos factores críticos de sucesso, ambos anteriormente apresentados, não nos permitem assumir uma perspectiva tão optimista quanto aparenta aquela ossatura de «futuro mais possível».

Outra perspectiva importante para aferir a validade desta hipótese refere-se à análise da proximidade dos objectivos que as Câmaras Municipais possuem para o futuro próximo. Conforme constatámos com a aplicação do método MICMAC, os objectivos para os quais existem maiores acordos são os relacionados com a modernização/adequação de equipamentos, infra-estruturas/recursos. Numa posição intermédia é atribuída maior importância a objectivos tendentes ao “aumento da eficácia/eficiência dos serviços”. Os objectivos que registam menos consensos mobilizadores dos actores são os relativos à “ampliação da democracia e da participação dos cidadãos e das empresas”. Estes dados confirmam o que fomos constatando ao longo da pesquisa: o governo electrónico local no distrito de Évora é no presente e será no futuro próximo marcado pelo desenvolvimento da componente de administração electrónica, sendo expectável um fraco investimento em

acções potenciadoras de participação das populações, por via electrónica, na governação local, ou seja, nos processos de discussão e tomada de decisão dos órgãos de poder local, no que poderia ser o aprofundamento da dimensão participativa da democracia. Estas constatações são sustentadas pela análise morfológica realizada, pese embora os «futuros mais possíveis» formulados a partir das opiniões dos peritos considerem como possível que as Câmaras Municipais, já em 2013, promovam novas formas de participação (cívica, política) dos cidadãos relativamente à actividade municipal através das suas actividades e serviços. De facto, tomando como referência a média das opiniões dos peritos consultados, vimos que estão sempre abaixo 50% da média as opiniões acerca das hipóteses de, em 2013, os cidadãos terem os conhecimentos e as competências necessárias para usarem os serviços de governo electrónico local, de os cidadãos confiarem na segurança dos dados pessoais que fornecem, via electrónica, aos órgãos de governo locais, de os cidadãos resolverem assuntos com as Câmaras Municipais essencialmente usando os serviços electrónicos (através de computador, telemóvel, etc.) e de os cidadãos participarem crescentemente na discussão dos assuntos relacionados com a gestão do seu território através do uso das TIC. Acima daquele valor médio de opiniões dos peritos apenas se registou a hipótese de as famílias terem disponíveis os meios tecnológicos que lhes permitam fazer uso dos novos serviços (ainda assim, apenas com 51% de média das opiniões dos peritos).

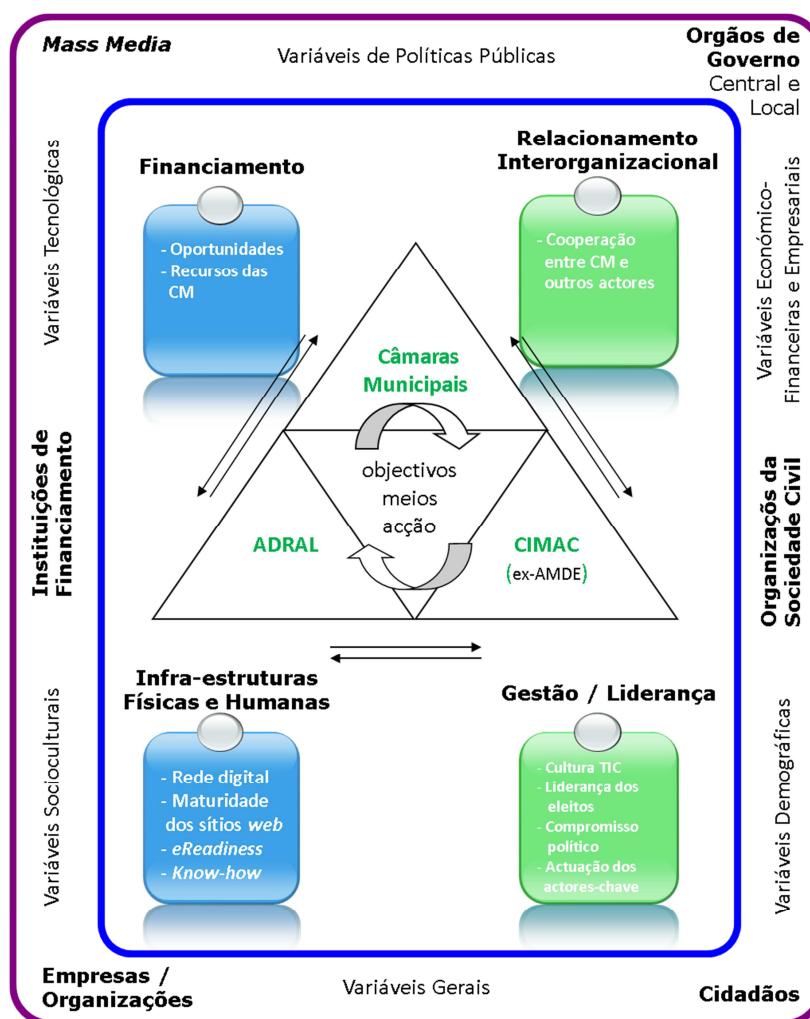
Considerando este conjunto de análises de síntese de dados trabalhados nesta investigação, parece-nos não haver fundamentos bastantes para recusar a hipótese formulada.

4. Considerações Finais

Balizada pelos pressupostos da sociologia da acção, a investigação concluiu que o actual sistema interno de acção concreto do governo electrónico local é dominado por um conjunto de actores que integra as Câmaras Municipais do distrito de Évora e duas outras entidades que com elas têm desenvolvido um conjunto diversificado de projectos que corporizam respostas a necessidades, explícita ou implicitamente, assumidas essencialmente pelas Câmaras Municipais. Evidentemente, na medida em que não é uma situação dada nem, tão pouco, uma prática habitual, a acção colectiva organizada entre estes actores nunca é um exercício gratuito, antes desenvolve-se na busca de resolução de problemas que potenciam o alcance dos objectivos dos actores. Conforme bem argumenta Friedberg (1993: 254), os sistemas de actores e as construções de jogos que lhes dão coesão e consistência, estruturam-se sempre em torno das incertezas «naturais» ou

objectivas resultantes das características técnicas, económicas ou outras dos problemas a resolver. No presente sistema de acção, vimos que as variáveis sobre as quais os actores mais podem actuar na busca de influenciar a dinâmica do sistema são as relativas ao financiamento, ao relacionamento interorganizacional entre as Câmaras Municipais, os estilos de gestão e de liderança e as infraestruturas físicas e humanas (Cf. Figura 1)¹¹.

Figura 1: Sistema do Governo Electrónico Local do Distrito de Évora



Fonte: elaboração própria

Conforme sustentámos, os principais actores do sistema mantêm entre si relações interorganizacionais fundadas na troca, na partilha, designadamente em torno de objectivos e problemas comuns, que as colocam em situação de interdependência de

¹¹ Naturalmente, este conjunto de principais actores e de principais variáveis não estão desligados, na sua acção, de outros actores e de outras variáveis, de diversa natureza, que a análise estrutural revelou serem de menor importância para a dinâmica do sistema.

actores de uma rede onde se combinam elementos de cooperação e competição, de autonomia e dependência, de confiança e controle, todos expressos em estruturas de *governance*.

Com a análise dos dados sobre o sistema actual e sobre a natureza do futuro relacionamento entre os actores da rede, constatámos que as suas relações inscrevem-se num campo não igualitário, estruturado por relações de poder e de dependência, em que, em princípio, saem vencedores aqueles que conseguem ter uma posição de maior centralidade na circulação das informações e forem capazes de impor uma certa definição dos problemas a resolver (e, portanto, das incertezas pertinentes) e de afirmar o seu domínio, ainda que parcial, sobre essas incertezas (Friedberg, 1993: 254). Neste sentido, mais facilmente se compreende que os actores mais influentes sejam a AMDE e a ADRAL, dado que, pela sua vocação e competência instalada e pelos recursos e actores que são capazes de mobilizar, estas entidades actuam frequentemente na resolução de problemas no domínio do governo electrónico local, alguns comuns a diversos actores. Neste sentido, este sistema de acção pode ser visto como um sistema de poder. Tal não significa, porém, que não existam - pelo contrário - relações de troca e de cooperação. Aliás, o poder não está dissociado precisamente desse tipo de relações interorganizacionais, sejam formais ou informais. Neste sistema, os actores encontram-se em elevada interdependência que é potenciada pela existência de objectivos estratégicos muito semelhantes. Quer os actores queiram, quer não, as suas relações são sempre relações de poder através das quais procuram produzir o «bom querer» dos outros, necessários ao seu êxito (Friedberg, 1993: 261). Na verdade, tal como faz Friedberg, não cremos que os seres humanos, enquanto actores, ajam como se estivessem desinteressados, sem apostarem nas situações, provações ou compromissos em que estão envolvidos.

De facto, os actores não se comportam apoliticamente. Ao invés, na medida em que todas as partes envolvidas têm interesses relacionados com os projectos na área do governo electrónico local que reestruturarão o seu campo de acção e afectarão as suas capacidades de acção, os julgamentos em torno desses projectos são processos em que entra também a astúcia, a ocultação, a malícia, a má-fé e a malevolência pelo que a acção social do sistema apresenta um carácter político, instrumental e não gratuito (Friedberg, 1993: 270).

Parece, pois evidente, que nenhum actor do sistema não pode estar nele sem algum interesse e algum objectivo. Os actores têm um «instinto estratégico» que os impulsiona para a acção, concretizando, ora uma estratégia defensiva ou de não participação, ora uma estratégia ofensiva, um empenhamento forte ou um empenhamento fraco (Friedberg, 1993:

272). Compreender os interesses dos actores, como geradores de incertezas, logo de interdependências, e, por conseguinte de uma estruturação política¹² do campo (Friedberg, 1993: 270) será um móbil para futuras investigações sobre este sistema.

Constatámos, ainda, que as estruturas de acção colectiva identificadas no sistema e-Governo são produtoras de ordem, e incompatíveis com o jogo da mera forma estrutural *a priori* de desenvolvimento da região digital.

Refiramos que o cenário tendencial descrito pela análise morfológica e as relações de dependência e influência que detectámos não se limitam nem são reduzíveis a um simples registo, na medida em que resultam de um compromisso fundado na vontade de mudança e ancorado numa bifurcação da racionalidade dos actores que opõe a lógica utilitarista do governo electrónico e a racionalidade subjectiva das alternativas e complementos de acção dos actores, em prol de um desenvolvimento tecnológico sustentável no território do distrito de Évora.

Chegados aqui, podemos assumir que os resultados não revelam qualquer determinismo de intencionalidade utilitarista dos actores na e para a construção das dinâmicas do e-Governo, e que, ao invés, verificamos um certo nível de colectividade mobilizável *versus* actor calculista na formulação de estratégias de acção. Dito de outra forma, o sistema de governo electrónico local do distrito de Évora é moldado por um quadro de sociabilidade assumido como espaço de acção concreto fundado na capacidade do e-Governo manter o grupo de actores principais do sistema em interacção numa rede alimentada por valores e interesses plurais em certa medida comuns e orientados para o desenvolvimento da região digital. Os aspectos simbólico-ideológicos subjacentes a este sistema de acção, que não tivemos oportunidade de aprofundar neste trabalho, constituem, a nosso ver, outro importante objecto de estudo a aprofundar em futuras pesquisas sobre o tema.

Bibliografia

AL-Shehry, Abdullah, Rogerson, Simon e Fairweather, N. Bem (2006). *The Motivations For Change Towards E-Government Adoption: Case Studies From Saudi Arabia*. eGovernment Workshop '06 (eGOV06).

APDSI (2009). O Poder Local e a Sociedade da Informação em Portugal. A evolução das Câmaras Municipais. 7ª Posição do Grupo de Alto Nível. Documento disponível em <http://www.apdsi.pt/contents/files/2009/03/05/d3468763ade099630b23e7f67c0de0c1.pdf>. (consultado em 30 de Outubro de 2009).

¹² Entendemos aqui a actividade política como a actividade de um actor orientada para obter o concurso de pessoas ou entidades (actores) para tentar levar os outros a fazerem o que é necessário para a realização dos planos do actor.

Bilhim, João (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

Caldas, A. (2005). “e-Government ou Governo Electrónico: Prioridade é o Serviço Público ao Cidadão”, *eCiência*. (45).

Comissão Europeia (2002). Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal. Bruxelas: Direcção-Geral «Investigação», Unidade Comunicação. Documento disponível em http://www.agoramoura.com/bd_forum/bd_docs/cgrf_portugal_pt.pdf. (consultado em 22 de Outubro de 2007).

Friedberg, Erhard (1993). *O Poder e a Regra. Dinâmicas da Acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

Godet, Michel (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Participação e acção colectiva: interesses, conflitos e consensos*. Estoril: Principia Editora.

Hage, J. e Hollingsworth, J. R. (2000). “A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions”. *Organization Studies*, n. 21, p.971-1004. (consultado em 10 de Fevereiro de 2006).

Saint-Amant, G. (2004). *Gouvernement en ligne : cadre d'évolution de l'administration électronique*. Documento disponível em <http://www.esg.uqam.ca/recherche/document/2003-04/01-04.pdf>. (consultado em 03 de Maio de 2008).

Santos, Leonel Duarte dos e Amaral, Luís Alfredo Martins (2008). Presença na Internet das Câmaras Municipais portuguesas em 2007. *Estudo sobre Local eGovernment em Portugal*. Guimarães: Gávea- Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação.

Saragoça, José Manuel Leal (2010). *Governo Electrónico Local: Diagnóstico Sociológico, Estratégia de Actores e Futuros Possíveis para o Distrito de Évora*, Portugal. Évora: Universidade de Évora (tese de doutoramento).

Serrano, António (coord.) (2007). O Papel da Sociedade da Informação no aproximar das Regiões, s.l.: APDSI. Documento disponível a partir de http://www.apdsi.pt/main.php?srvacr=pages_95&mode=public&template=frontoffice&lang=pt&layout=layout&id_page=119. (consultado em 22 de Outubro de 2008).

Simões, Maria João (coord.) (2008). *Dos Projectos às Regiões Digitais. Que desafios?* Lisboa: Celta Editora.

Wohlers, Tony E. (s.d.). E-Government: Trends and Sophistication at the Local Level of Government. Documento disponível em [http://www.iiiisci.org/journal/CV\\$/sci/pdfs/P151EOB.pdf](http://www.iiiisci.org/journal/CV$/sci/pdfs/P151EOB.pdf). (consultado em 16 de Novembro de 2008).

A PARTICIPAÇÃO DOS ATORES TERRITORIALIZADOS NA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL PARA A PRESERVAÇÃO DA IDENTIDADE: OS DESAFIOS EMERGENTES PARA PENEDOS (MÉRTOLA)

Orlando Pereira

Doutorado em Sociologia na ECS – UÉvora & CESNova/FCSH - UNL

António Pedro S. Marques

Dep. Sociologia/ ECS-UÉvora & CESNova/FCSH-UNL

Resumo

Esta comunicação é o resultado da investigação efetuada no âmbito do doutoramento em Sociologia que estudou os problemas do abandono populacional e envelhecimento, designadamente na aldeia de Penedos, com pouco mais de uma centena de pessoas residentes, na freguesia de S. Miguel do Pinheiro, concelho de Mértola/Baixo Alentejo, integrando-se num território de muito baixa densidade (menos de 4 hab/Km²). Aqui, o envelhecimento é o corolário crescente, resultante da ausência de políticas estruturais globais e integradas, com vista à fixação das pessoas e impedir este fenómeno que se arrasta há meio século.

O Alentejo constitui uma das regiões do País que mais sofre as consequências do abandono populacional e do envelhecimento, escasseando sobretudo os jovens que são a garantia de sustentabilidade territorial. Este fenómeno tem vindo a agudizar-se com a crise que nos assola. Assim, aumenta o desemprego para valores próximo dos 20% na região, degrada-se a economia familiar, reduzem-se os serviços de proximidade e diminui a qualidade de vida das populações, essencialmente dos idosos.

Face ao que se expõe, Penedos sofre de todos estes problemas. Assim este estudo refletiu sobre algumas estratégias de desenvolvimento local que possam contribuir para impedir que a identidade e a memória de uma comunidade rural se percam no tempo, e sobretudo num tempo próximo. Tal exercício teve a participação ativa dos atores locais, onde foram apresentadas algumas reflexões capazes de estancar este abandono e consequente empobrecimento, passando pelo aproveitamento de todas as potencialidades existentes ao nível agrícola e da terra (túberas, ervas aromáticas, pão, entre outras) e setores associados à paisagem, o turismo de natureza, saberes e sabores, tradições e culturas e introdução de outras manifestações que se adequem ao território. Estas reflexões podem consubstanciar-se num modelo de desenvolvimento local, que ajude a preservar a identidade e garantir a sustentabilidade de Penedos.

Palavras-chave: Abandono Populacional e envelhecimento; Participação e Identidade, Desenvolvimento Local e Estratégias de atores.

Abstract

This communication is the result of research conducted under the PhD in sociology who has studied the problems of abandonment and population aging, particularly in the village of Boulders, with little more than a hundred persons residing in, the parish of S. Miguel Pinheiro, in Mértola and Alentejo, integrating a territory very low density less than 4 inhab/km². Here, aging is the corollary increasing, resulting from the absence of comprehensive and integrated structural policies, with a view to setting people and prevent this phenomenon which has lasted half a century.

The Alentejo is one of the regions of the country that suffers most from the consequences of abandonment population and aging population, scarce especially the young who are the guarantee of territorial sustainability. This phenomenon has become more acute with the crisis that plagues us. Thus, unemployment increases to values close to 20% in the region, degrades the family economy, reduce to local services and decreases the quality of life of people, mainly the elderly.

Face to which it is exposed, Boulders suffer from all these problems, so this study reflected on some local development strategies that can help to prevent the identity and memory of a rural community are lost in time, and especially in a next time. This year was the active participation of local stakeholders, which were presented some reflections able to stop this neglect and consequent impoverishment, through the utilization of the existing potential in terms of agriculture and land (tubers, herbs, bread, etc.) and associated industries, landscape, nature tourism, knowledge and tastes, traditions and cultures and introducing others that are appropriate in the territory. These reflections might consist in a local development model, which helps to preserve the identity and ensure sustainability of Boulders.

Keywords: Abandonment Population and Aging; Participation and Identity, Local Development Strategies and actors.

1 - Apresentação

A comunicação que ora apresentamos, reflete sumariamente os resultados de um processo de investigação, inserido no doutoramento em Sociologia 2010/013 e decorreu na aldeia de Penedos (Mértola), aldeia com cerca de cem habitantes, que sofre à semelhança de todo o interior português, de abandono e envelhecimento populacional, porque sem estes elementos dificilmente se poderá preservar a identidade de um povo, residindo aqui o problema central da nossa investigação.

Assim, elegemos como objeto de estudo as questões da identidade e da memória de Penedos, enquanto território de partilha de uma comunidade rural, tendo sempre presente a participação e estratégias dos atores locais. E cujo objetivo geral visa identificar um conjunto de reflexões estratégicas de desenvolvimento local no contexto da preservação da identidade de Penedos, conducentes a um modelo de desenvolvimento alternativo e participativo, contando sempre com a participação dos atores locais.

Para o efeito, apresentamos um enquadramento geral, através dos conceitos de envelhecimento, despovoamento, identidade, desenvolvimento, atores locais, estratégia de atores, com enfoque no método MACTOR que serviu para a análise dos dados decorrentes das sinopses das entrevistas aplicadas aos doze atores locais implicados no estudo e que conduziram à elaboração do quadro de estratégia de atores. Esta pesquisa-ação insere-se na Sociologia de Ação, por via da Estratégia de Atores.

Por último, damos nota das considerações finais, onde serão expostos os desafios emergentes para Penedos, tendo em conta que as reflexões estratégicas dos atores locais serão fundamentais em quaisquer políticas que visem a comunidade local, pois estes não poderão nunca ser ignorados, porque eles apresentam um nível de consensos muito significativo em torno dos grandes desafios estratégicos para o desenvolvimento daquela aldeia alentejana.

2 - Enquadramento geral e metodológico do estudo

Este trabalho versou sobre os problemas do abandono populacional e envelhecimento da aldeia de Penedos com pouco mais de uma centena de habitantes, situa-se na margem direita do rio Guadiana, freguesia de S. Miguel do Pinheiro e concelho de Mértola, no

Baixo Alentejo, integrando-se num dos territórios mais empobrecidos e envelhecidos de Portugal.

Uma vez que envelhecimento preocupa sociólogos, demógrafos, políticos e quase todos em geral, pois “para muitos é entendido como uma verdadeira ameaça ao futuro da sociedade: porque com ele, podem estar em causa, por exemplo, a “nossa” sobrevivência cultural...” (Rosa, 2012,p.80), logo a relevância deste estudo para a compreensão da realidade de Penedos (Mértola).

Na perspetiva de Carminda Cavaco “o progressivo despovoamento do mundo rural que levou ao abandono de lugares onde antes fermentou vida, conduziu ao desaparecer da parte essencial da memória da identidade Portuguesa. Os nossos dias viram morrer povoados que perduravam há séculos, assistiram ao arrastar de populações para a periferia suburbana, onde o sentimento de vizinhança e as suas solidariedades próprias se diluem, olharam, quase indiferentes o vazio do anonimato e do eremamento, (...). O caminho do desenvolvimento que revivifique essa parcela dormente do nosso país é um itinerário longo que partindo do conhecimento das causas e circunstâncias, desenvolva a estrutura microempresarial, ative os serviços de proximidade, cuide dos patrimónios construídos e ambientais” (citada em Correia, 2005, p.11).

A par deste abandono rural populacional,” há consequências irreparáveis que importa reter. Pois se as pessoas desaparecem, desaparecendo consigo um manancial histórico de vivências geracionais que não se encontram fora do grupo de pertença. Deste modo, e de acordo com Inês Fonseca há um registo que não se deve deixar de considerar. (Fonseca,2007). Na obra de Inês Fonseca (2007) sobre a *identidade e memória de Aljustrel*, refere que “os atos de memória assentam numa maturidade de coisas e de locais conjugada com uma evanescência que ganhe perenidade pelas vias da linha do parentesco, da vizinhança, da amizade e da camaradagem...” (citado em Pereira & Marques, 2012 a), p.11).

Porque acreditamos que haverá uma forma capaz de contrariar estes problemas, são os modelos de desenvolvimento de cariz local (corroborados pela intervenção da sociologia de ação), capazes de preservar sobretudo a “identidade de uma comunidade, implicando assim, a sua capacidade de intervenção. Esta ideia é reforçada pelo facto das próprias sociedades locais possuírem uma carga elevada de traços do passado, contribuindo, assim,

para a não neutralidade do espaço e relevando que esse espaço-território é o responsável por exprimir a história dos homens” (Marques, 2006, p.124).

Assim, podemos entender o Desenvolvimento como “um processo de natureza multidimensional, tendo o ser humano como preocupação central. Nele inscreve questões como a melhoria generalizada das condições de vida material das populações, de acesso aos meios que garantam o seu bem-estar (habitação, saúde, educação, segurança social, etc.), o progresso da igualdade de oportunidades, liberdades cívicas e políticas, a proteção do ambiente...” (Borrego et al., 1994, p.4). Para Perroux, qualquer política de desenvolvimento, "deve favorecer os dinamismos do Homem, que se ligam aos movimentos naturais e à qualidade de vida da população, ou seja, permitir às sociedades, capacidades de se desenvolverem no seu todo” (1987, p.59).

O desenvolvimento humanista, focado nas pessoas, no território, no progresso e na qualidade de vida e satisfação das necessidades humanas, terá condições para ser experimentado e seguido, “onde o respeito por aquilo que marca a diferença, seja exaltado. Onde a solidariedade, o afeto (o amor), o saber de quem sempre fez, sejam considerados como valores supremos. Valorizando-se as pessoas nas várias relações com os espaços de coabitação, onde possam elas próprias ajudar a fazer o desenvolvimento, o qual exige...sensibilidade para tratar questões delicadas. Aqui dá-se conta da componente feminina que o desenvolvimento deve transportar sempre em si e só a este nível de desenvolvimento das gentes e dos locais é possível valorizar este aspeto crucial (Pereira, 1999, p.358).

A este propósito e com vista à valorização dos processos de índole local, sobretudo, numa época de profunda globalização, convém ressaltar o seguinte aspeto: “o tesouro da humanidade é a sua diversidade e esta diversidade não é apenas compatível com a sua unidade fundamental, mas é produzida pelas possibilidades do homem (...) porque as diferenças não são aquelas das nações, mas existem no seio das nações, cada província, cada região tem a sua singularidade cultural e deve ser zelosamente guardada (Morin, 1996, citado por Arocena, 2011, p.8)

Com Perroux (1987), citado em Pereira,” este novo desenvolvimento tem de ser global, endógeno e integrado no global, porque devemos ter uma visão de conjunto, incluindo as condições do homem e a grande variedade dos aspetos a ele inerentes. Endógeno, sobretudo porque apela às forças e aos recursos de uma dada região, bem como à sua

valorização e utilização. Integrado, dado que o objetivo final é a articulação de todos os fatores num mesmo objetivo (2001, p. 34).

Assim, esta investigação tem como objeto de estudo as questões da identidade e da memória de Penedos, enquanto território de partilha de uma comunidade rural, tendo sempre presente a participação e estratégias dos atores locais.

Face ao exposto, definimos o objetivo geral que visa identificar um conjunto de reflexões estratégicas de desenvolvimento local no contexto da preservação da identidade de Penedos, conducentes a um modelo de desenvolvimento alternativo e participativo.

Deste, decorrem os objetivos específicos que pretendem: estudar as causas e consequências do abandono populacional do território; identificar um conjunto de reflexões estratégicas de desenvolvimento local no contexto da preservação da identidade e apresentar propostas de ação conducentes a um modelo de desenvolvimento alternativo e participativo.

Estes objetivos específicos materializaram-se num conjunto de variáveis que serviram de base à elaboração do Guião da Entrevista posteriormente aplicada aos atores locais, com vista à apresentação de um conjunto de indicadores de reflexão, através dos seguintes grupos de variáveis internas: sócio-demográfico-económicas, físico-morfológicas e naturais, planeamento urbanístico e estratégico, bem-estar, histórico-culturais e sistema de circulação; variáveis externas: instrumentos políticos/financeiros, promocionais/marketing territoriais; sócio-demográfico-económicas; individuais e institucionais.

Decorrentes dos objetivos específicos expostos, apresentamos as seguintes hipóteses:

H1 - A população de Penedos, à semelhança do concelho de Mértola, do Alentejo e do interior do país, apresentam uma estrutura populacional duplamente envelhecida, como consequência do abandono do território a todos os níveis.

H2 – Penedos é o resultado de ausência de políticas de planeamento e desenvolvimento, capazes de atrair investimento e trazer de volta os grupos demográficos, essenciais à revitalização do tecido produtivo da economia e vida local.

H3 – Os atores locais são institucionais e individuais, conhecedores do meio e que apresentam um conjunto de reflexões estratégicas dependentes, quer da posição

que ocupam no sistema, quer da relação de forças que estabelecem, quer ainda da sua implicação e convergência em função dos objetivos em curso.

H4 – Os atores locais apresentam uma convergência de interesses em contribuir para um novo modelo de desenvolvimento local para a aldeia de Penedos, a partir das suas potencialidades, da sua participação e dos conhecimentos prospetivos que têm sobre o território de Penedos.

Desta forma, situamo-nos no domínio da Sociologia de Ação e seguimos a estratégia de atores, com recurso metodológico a entrevistas semi diretivas aplicadas aos doze atores locais que designamos: ACP/CPG - Associação de Caçadores de Penedos /Clube de Pescadores de Gorjões; CPTP - Centro Popular dos Trabalhadores de Penedos; CMM - Câmara Municipal de Mértola; CAM - Cooperativa Agrícola de Mértola; JFSMP - Junta de Freguesia de São Miguel do Pinheiro; ADPM - Associação de Defesa do Património de Mértola; AMBAAL/CIM - Associação de Municípios do Baixo Alentejo e Alentejo Litoral/Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo; I-JLP - Individual, Jacinto Lourenço Pereira; I-APP/MCSR - Individual, Antiga Professora Primária/Maria do Carmo Soares Rodrigues; ERT - Entidade Regional de Turismo; I-NR/MN – Individual Natércia Ramos/Madalena Nunes; I-JN – Individual, José Nunes. Posto isto, procedemos à análise de conteúdo (sinopse das entrevistas) e elaboramos o quadro de estratégia de atores que serviu de base ao tratamento dos dados, através do programa informático MACTOR desenvolvido por Michel Godet, cujos resultados se apresentam seguidamente.

3 - Participação dos atores na construção de estratégias de desenvolvimento local para a preservação da identidade de Penedos (Mértola)

Com o recurso aos atores locais, tentamos encontrar algumas reflexões estratégicas de desenvolvimento local, com vista a podermos dar alguns contributos para minorar o problema e garantir alguma sustentabilidade para a sobrevivência e identidade da aldeia.

Assim, as nossas hipóteses comprovaram-se na medida em que os atores locais confirmaram os nossos pressupostos iniciais, porque é verdade que o tecido económico e produtivo não conheceram avanços, como consequência da ausência de verdadeiras políticas estruturais e integradas no combate ao envelhecimento populacional e abandono do território, porque o mundo rural foi escrupulosamente abandonado e deixou de fazer parte dos roteiros da vida portuguesa, muitas vezes deixando as pessoas à sua sorte. Tal

facto só pode estar associado a uma lógica de crescimento, dissociada de qualquer processo de desenvolvimento local e eis os resultados, temos um país profundamente assimétrico com problemas substancialmente acrescidos, quer no interior, quer no litoral, fruto dessa fissura irreparável ao longo de mais de meio século.

Nesta sequência os atores locais são, conhecedores do meio e voluntariamente e de forma efusiva (porque raramente são chamados a participar na resolução dos seus problemas) deram o seu contributo através de um conjunto de reflexões estratégicas, dependentes, quer da posição que ocupam no sistema, quer da relação de forças que estabelecem, quer ainda da sua implicação e convergência em função dos objetivos em curso que lhes foram propostos.

Ora, num território com fraca capacidade económica, é exetável que os atores vivam numa contínua cadeia de dependências e influências. Aqui, as influências diretas com maior intensidade são exercidas em primeiro plano pela Câmara Municipal de Mértola (CMM), pois num território tão empobrecido e envelhecido é natural que esta entidade, que emprega o maior número de trabalhadores no concelho, sendo a maior do poder local, tenha influência sobre os demais, entidades e individuais; a Junta de Freguesia de São Miguel do Pinheiro (JFSMP), envereda pelo mesmo diapasão, mas, com níveis bem mais baixos, face aos seus poucos recursos e competências; Entidade Regional de Turismo (ERT), sendo um ator regional tem impacto, porque nela reside a esperança de apoio a projetos turísticos; quanto ao ator individual Jacinto Lourenço Pereira (I-JLP), tem a ver com o seu conhecimento sobre o território e o reconhecimento pelas posições que tem tomado ao longo da sua vida em defesa do bem comum.

Ainda nesta linha, o grau de influências diretas e indiretas, recai sobre a Câmara Municipal de Mértola, Entidade Regional de Turismo, a Associação de Municípios do Baixo Alentejo e Alentejo Litoral/Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo, o que não é surpreendente, são as instituições quem detém algum poder e capacidade de atrair algumas mais valias para o território, senão em ato, pelo menos em potência. Quanto ao Centro Popular dos Trabalhadores de Penedos e a Associação de Caçadores/Clube de Pesca dos Gorjões, aparecem no final da escala, pois, são associações que dependem das entidades e dos individuais para prosseguirem as suas atividades. Por outro lado, são também - o Centro Popular dos Trabalhadores de Penedos, a Câmara Municipal de Mértola e Junta de Freguesia de São Miguel do Pinheiro que aparecem como os atores mais dependentes. O primeiro depende dos subsídios do segundo (apesar de irrisórios, como afirmou o

responsável pelo Centro), a Câmara que por sua vez depende dos votos para permanecer no poder, mas também da participação das populações, o mesmo se passa com a Junta, que ainda depende para o exercício da sua atividade do beneplácito da Câmara. Em síntese: a Entidade Regional de Turismo apresenta-se como o ator menos dependente e mais influente, logo neste jogo de atores tem um papel de charneira, ou seja é considerado o ator chave. Ainda assim a Câmara sendo o ator mais influente, juntamente com o Centro são os mais dependentes, o mesmo se passa com a Junta de Freguesia.

Por fim, no que diz respeito ao balanço líquido, isto é, o diferencial de influência direta por cada ator, porque cada ator recebe e exerce influências de forma indireta de segunda ordem sobre outro ator, ou seja, um ator influencia mais do que é influenciado. Assim, surgem por ordem hierárquica: a Entidade Regional de Turismo, a Câmara Municipal de Mértola, a Associação de Municípios do Baixo Alentejo e do Alentejo Litoral/Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo, a Associação de Defesa do Património de Mértola e a Cooperativa Agrícola de Mértola, isto significa que estes atores conseguem influenciar mais do que são influenciados, pois dependem menos do sistema local para prosseguir as suas atividades.

Em função da classificação dos objetivos segundo o grau de mobilização e conflitualidade, destacamos três grupos que passamos a enunciar:

- 1) Muito conflitual e pouco mobilizador (conflitos secundários): estrutura da população residente; população ativa afastada da agricultura, pastorícia, comércio e serviços; diminuição dos serviços prestados à população; abandono de tradições e proliferação da grande propriedade (latifúndio).
- 2) Pouco conflitual e muito mobilizador (consenso mobilizador): empreendedorismo e recuperação de potencialidades a integrar no processo de desenvolvimento local; produtos locais materiais e imateriais como promotores da economia local; instrumentos de política local, regional, nacional e comunitária; unidades industriais ecológicas; as estratégias de desenvolvimento e fomentar traços culturais, para garantir a sustentabilidade da identidade.
- 3) Pouco conflitual e pouco mobilizador (consensos pouco mobilizadores): A Junta de Colonização Interna; existência de planeamento; proximidade do Parque Natural do Vale do Guadiana e visão estratégica de futuro (conforme quadro nº1).

Quadro nº 1 - Classificação dos objectivos segundo o seu grau de mobilização e conflitualidade

	Muito Conflitual	Pouco Conflitual
Muito Mobilizador	Principal Conflito	<p>O4 - Empreendedorismo e recuperação de potencialidades a integrar no processo de desenvolvimento local</p> <p>O20 - Produtos locais materiais e imateriais como promotores da economia local</p> <p>O17 - Instrumentos de política local, regional, nacional e comunitário</p> <p>O8 - Unidades industriais ecológicas</p> <p>O10 - As estratégias de desenvolvimento</p> <p>O15 - Fomentar traços culturais, para garantir a sustentabilidade da identidade</p> <p>Consensos Mobilizadores</p>
Pouco Mobilizador	<p>- O1 Estrutura da população residente</p> <p>- O2 População ativa afastada da agricultura, pastorícia, comércio e indústria</p> <p>- O11 Diminuição dos serviços prestados à população</p> <p>- O14 Abandono de Tradições</p> <p>- O5 Proliferação da grande propriedade (latifúndio)</p> <p>Conflitos Secundários</p>	<p>O13 - A Junta de Colonização Interna</p> <p>O9 - Existência de Planeamento</p> <p>O6 - Proximidade do Parque Natural do Vale do Guadiana</p> <p>O12 - Visão estratégica de futuro</p> <p>Consensos pouco Mobilizadores</p>

Fonte: Autor (análise de dados do MACTOR)

Do conjunto dos objetivos propostos aos atores intervenientes, os mesmos foram integrados nos quatro desafios estratégicos, em função do Quadro de Estratégia de Atores, cuja incidência hierarquicamente, se explicita seguidamente.

Os *conflitos secundários* inserem-se em três dos quatro desafios estratégicos, mas, com maior incidência no primeiro Desafio Estratégico (D1) – *Aposta na agricultura e nas atividades associadas à terra*, onde os objetivos *estrutura da população residente e população ativa afastada da agricultura, da pastorícia, comércio e serviços*, conjuntamente com a *proliferação da grande propriedade (latifúndio)*, parecem constituir uma preocupação de ameaça para a sobrevivência e continuidade da aldeia, logo os atores estão unidos em torno da causa que é preciso alterar o *status quo* vigente, porque a manter-se assim, a aldeia poderá desaparecer e com isso sucumbe a sua identidade. No entanto, os atores locais, sabem que a sua mobilização em torno do problema não depende da sua vontade, que aliás, faz pouco eco junto de quem devia ter um papel mais ativo – o estado nacional. Quanto aos restantes objetivos eles repartem-se equitativamente pelos desafios

estratégicos: D2 - *Investir no planeamento, políticas públicas e formação, por forma transformação abandono de serviços prestados à população por forma a criar condições para promover a atividade económica e residencial* e por D3- *Valorizar potencialidade existentes e em potência através da comunicação, redes e «marketing», com vista a promover o desenvolvimento local e preservar a identidade de Penedos.*

Quanto aos *consensos mobilizadores*, pois estes são pouco conflituais e muito mobilizadores, revelando a necessidade de existir uma posição muito forte por parte dos atores em assumir uma posição que possa influenciar os decisores, reunindo maior número de objetivos (seis) repartidos equitativamente pelos segundo e terceiro desafios estratégicos (D2 e D3). Sendo que no segundo desafio estratégico: *Investir no planeamento, políticas públicas e formação, de modo a impedir o abandono de serviços prestados à população, com vista a criar condições para promover a atividade económica e residencial* se integram os objetivos:

- *empreendedorismo e recuperação de potencialidade a integrar no processo de desenvolvimento local*, percebe-se de forma notória que os atores estão muito apostados na recuperação de potencialidades outrora existentes, como uma agricultura adequada ao território, como por exemplo, a vinha e o olival, as ervas de cheiro/aromáticas, a apicultura, a recuperação dos pousios, defendem a rotatividade dos solos (sendo que eles são fracos), o pastoreio, entre e outros. Os atores locais defendem a formação profissional como um dos elementos mais importantes no processo de desenvolvimento;

- *instrumentos de política local, regional, nacional e comunitária*, aqui ao atores sabem da importância que têm os instrumentos de política aos vários níveis, apesar de não existir muita informação disponível, tendo em conta que se trata de uma população que não tem acesso fidedigno às novas tecnologias de informação, até porque o território não tem cobertura de rede de *internet* e sendo um elemento fundamental para promover as potencialidades, se houvesse mais clareza na informação de acesso, por exemplo, ao financiamento para promover o desenvolvimento seriam mais eficazes, alguns atores têm ainda alguma desconfiança acerca dos apoios aos projetos, o que importaria desmistificar o equívoco;

- e *estratégias de desenvolvimento*, neste objetivo os atores, sobretudo, os individuais desconhecem em profundidade o que tem sido feito pelas entidades, quer locais e regionais, no entanto, reconhecem que elas devem ser aproveitados pelas

populações. Os outros atores institucionais reconhecem a importância das estratégias, desde que adequadas às especificidades do território, sendo que uma parte considerável, ainda apela a que a agricultura nunca saia da agenda do desenvolvimento para Penedos.

No que reporta ao terceiro desafio estratégico (D3), *Valorizar potencialidades existentes e em potência através da comunicação, redes e «marketing», com vista a promover o desenvolvimento local e preservar a identidade de Penedos* engloba:

- *unidades industriais ecológicas*, aqui a posição de unanimidade está concertada, pois todos reconhecem que as energias solar e eólica, constituem potencialidades a elevar, com vista a melhorar as condições de vida dos residentes nestes territórios de muito baixa densidade;

- *produtos locais materiais e imateriais como promotores da economia local*, constituindo um dos objetivos que não suscita grande conflitualidade e é muito mobilizador, tendo em consideração a importância que este objetivo tem na promoção do território. Pois, os atores consideram que é nos recursos existentes – paisagem, produtos locais da agricultura, pastorícia, túberas e ainda os aspetos imateriais da cultura do povo que pode residir a esperança para melhorar a vida dos seus habitantes e preservar a sua identidade;

- *e ainda fomentar traços culturais, para garantir a sustentabilidade da identidade*, sem exceção, os atores são muito mobilizadores e sem quaisquer conflitos, todos apelam aos meios comunicacionais – rádios, televisões, *internet*, redes sociais, com vista a promover os valores culturais.

Os *consensos - Pouco conflitual e pouco mobilizador* (consensos pouco mobilizadores), integram objetivos em três dos quatro desafios estratégicos: A Junta de Colonização Interna (D3); existência de planeamento (D2); proximidade do Parque Natural do Vale do Guadiana (D4) e visão estratégica de futuro (D2) que passamos a discriminar:

- a *Junta de Colonização Interna* não gerou conflitos, nem mobiliza, pois a maior parte dos atores institucionais desconhece o projeto e os atores individuais, não mostram muito interesse pelo seu aprofundamento. Tal facto, pode dever-se ao muito tempo decorrido sobre o mesmo - mais de quarenta anos e as implicações familiares, suscetíveis de causar controvérsias entre vizinhos e amigos;

- a *existência de planeamento*, entre os atores institucionais e os individuais, poucos lhe reconhecem muita importância, uns por acharem que eles estão muito dependentes dos fundos comunitários e não são feitos no tempo certo, nem em função das efetivas necessidades das populações dos territórios onde eles ocorrem, os outros não conhecem em profundidade, daí não se verificarem conflitos, mas também não é uma necessidade sentida que mereça uma mobilização concertada;

- *proximidade do Parque Natural do Vale do Guadiana* (que se insere no quarto desafio estratégico: D4 - *aproveitar a situação geográfica de proximidade ao Algarve e Espanha e promover projetos associados à paisagem, à ribeira do Vascão e ao turismo de natureza e de aldeia*), cuja posição dos atores para uns, os institucionais acreditam profundamente, já alguns os individuais e poucos institucionais, evidenciam alguma desconfiança face às regras do Parque. No entanto, a maior parte acredita que este pode constituir um fator de desenvolvimento e que no futuro trará mais-valias ao território, enquanto, para outros ele já é muito importante para o turismo do concelho de Mértola e do Alentejo e para alguns ainda, Penedos, constitui uma porta de entrada no Parque, o que no futuro obrigará à mobilização de alguns projetos turísticos com implicação no desenvolvimento do espaço contíguo.

Em síntese, podemos perceber que da classificação dos objetivos em função do seu grau de mobilização e conflitualidade, eles agregam-se maioritariamente nos consensos mobilizadores e repartem-se equitativamente pelo segundo e terceiro desafios estratégicos (D2 e D3). Neste sentido, e porque se trata de posições pouco conflituais e muito mobilizadoras, poderá haver condições para levar por diante as reflexões estratégicas de maior magnitude e conduzi-las a ações concertadas de desenvolvimento local (conducentes a um novo modelo), sob as mais diversas formas, por via das associações, das entidades do poder local, dos empresários e até das entidades de âmbito regional. Estas ações deverão ser concertadas através de parcerias, sobretudo, nas áreas do empreendedorismo, da formação e recuperação de potencialidades; aproveitar e transformar os produtos locais materiais e imateriais como promotores da economia local, usar adequadamente os instrumentos de política local, regional e comunitário para atrair investimento e mais-valias para o território; insistir no aproveitamento das indústrias ecológicas (energias solar e eólica) e fomentar os traços culturais que possam preservar e garantir a sustentabilidade de Penedos.

4 - Considerações finais: os desafios emergentes para Penedos (Mértola)

Nesta parte final da comunicação, sugerimos que as reflexões estratégicas dos atores locais devem ser contidas no novo modelo de desenvolvimento para territórios de muita baixa densidade, ganhando acuidade o conceito de *aldeia natural e ecológica*, onde os atores devem cooperar, estabelecer parcerias, utilizar as novas tecnologias, para ajudar a resolver os problemas mais prementes das sociedades rurais. Deste estudo saem alguns desafios emergentes para Penedos, que devem ser considerados em qualquer política de desenvolvimento a implementar, sem nunca ignorar os atores locais implicados no sistema. Assim, nos dois desafios estratégicos mais consensuais e menos conflituosos entre os atores, porque deverão conduzir à mobilização de uma estratégia que vise:

- *aproveitar e transformar os produtos locais materiais e imateriais como promotores da economia local, usar adequadamente os instrumentos de política local, regional e comunitário para atrair investimento e mais valias para o território;*

- *insistir no aproveitamento das indústrias ecológicas (energias solar e eólica) e fomentar os traços culturais que possam preservar e garantir a sustentabilidade de Penedos.*

A Entidade Regional de Turismo do Alentejo, na qualidade de ator regional participante no estudo revela-se como o ator chave, porque é o menos dependente e mais influente, logo terá que assumir a sua responsabilidade para com Penedos, isto é, as pessoas acalentam a esperança para os seus problemas em torno deste ator, porque acreditam no desenvolvimento do pilar do turismo associado a outros, claro, e de forma integrada, pode valorizar a paisagem (talvez existam poucas com tais características de rara beleza), a pureza da ribeira do Vascão e as espécies que ainda mantêm da fauna e flora, bem como os produtos locais, o turismo de *aldeia natural e ecológica*, partindo da genuinidade das suas gentes, dos seus saberes da conservação e beleza da aldeia, da gastronomia transmitida de geração em geração, algumas já raras tradições ainda mantidas, mas que recuperáveis se houver vontade. Logo, a Entidade Regional de Turismo deve integrar estes recursos nos seus roteiros/circuitos turísticos, aproveitando a proximidade do Parque Natural do Vale do Guadiana, do Rio Guadiana, do Algarve e da vizinha Andaluzia. Integrar Penedos e todos estes territórios similares de muito baixa densidade, em projetos e parcerias, por forma a que haja captação de investidores e promover estes espaços únicos e cujos resultados poderão ajudar a descolar da posição que ocupam muito próximo da desertificação

Também a Associação de Municípios do Baixo Alentejo e Alentejo Litoral/Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo, deve promover nos seus instrumentos de planeamento de forma mais efusiva e como elemento diferenciador, os territórios de muito baixa densidade, onde se insere todo o concelho de Mértola. A Associação de Defesa do Património de Mértola, com o seu reconhecido *know how*, quer em processos de micro desenvolvimento, quer em processos de desenvolvimento local, a escalas mais alargadas e diferenciadas em várias latitudes planetárias, deverá ser inserida nos circuitos e processos políticos por forma a não serem desperdiçadas sinergias tão necessárias para o concelho de Mértola. A Cooperativa Agrícola de Mértola pelo seu conhecimento que tem do território e das experiências e projetos que tem desenvolvido deve em conjunto com as entidades referenciadas e com outras instituições do território que venham a estabelecerem parcerias, redes, projetos, ampliando o debate participativo com todos os atores e as forças vivas do território, públicas e privadas, sobretudo com a Câmara Municipal de Mértola e Junta de Freguesia de São Miguel do Pinheiro (agora agrupamento de Freguesias de São Miguel do Pinheiro, São Pedro de Sólis e São Sebastião dos Carros), contribuindo desta forma para a visibilidade do preconizado modelo de desenvolvimento local. Estes atores são os menos dependentes e influentes logo têm uma responsabilidade acrescida para com as pessoas destes territórios.

A Câmara Municipal de Mértola, muito dependente e muito influente tem que em conjunto com as demais entidades aumentar a sua participação em projetos e ações, que em certo sentido poderiam reduzir a sua dependência e tornar mais eficaz a sua influência. Nos seus instrumentos de planeamento estratégico deve privilegiar as perspetivas integradas dos elementos diferenciadores, insistir para que os instrumentos de política nacional e regional olhem e contenham propostas para estes territórios, que devem ser vistos como uma oportunidade. Deve continuar e intensificar as parcerias, quer com os atores implicados (tendo em conta a sua vasta experiência em projetos locais, como por exemplo a Associação de Defesa do Património de Mértola) no estudo, quer com as associações, coletividades, instituições sem fins lucrativos, empresas, entidades regionais valorizando o conceito de *aldeia natural e ecológica*, como lugar de futuro em articulação com o património histórico, natural e cultural: Campo Arqueológico de Mértola, Parque Natural do Vale do Guadiana, Mértola Islâmica e Mértola Vila Museu, Mértola Cinegética e Mértola Turística. Saber tirar partido da marca Mértola e replicá-la de forma global e integrada por todo o concelho, reforçar os laços de cooperação transfronteiriça com a vizinha Espanha e com o Algarve contribuindo desta forma para aumentar a governação

local. Quanto à Junta de Freguesia de São Miguel do Pinheiro (agora agrupamento de freguesias) que se encontra numa posição próxima da Câmara ao nível de dependência, claro, a um nível mais reduzido de acordo com a sua escala, deverá seguir a mesma metodologia, é sabido que os seus recursos são parcos, mas talvez fosse um caminho para reduzir a sua dependência, integrar e incentivar os projetos locais.

- O Centro Popular dos Trabalhadores de Penedos e a Associação de Caçadores/Clube de Pesca dos Gorjões, deverão abandonar as suas posições dos mais dependentes e menos influentes, isto é aproveitar e rentabilizar os seus recursos e colocá-los ao serviço do desenvolvimento das suas atividades, sem que fiquem à espera dos sócios ou da Câmara. Para tal deverão participar em projetos em conjunto ou de natureza diferente em função das suas especificidades, por forma a aumentar a sua *performance*. Claro que a história do CPTP é diferente, seu papel ao longo de quarenta anos tem sido profícuo e louvável, mas a partir deste estudo, torna-se claro que é uma associação com um peso considerável, pela representação que tem essencialmente para com os seus habitantes e vizinhos e que pode crescer mais e assim contribuir para a diversificação dos serviços em prol da comunidade. Podendo participar em projetos de cultura e recreio, de formação de empreendedorismo, entre outros, em colaboração com a Câmara Municipal, a Junta de Freguesia, e todos os atores deste estudo e outros com implicação nas questões turísticas, económicas e culturais e identitárias promotoras do desenvolvimento local.

Os atores individuais deverão continuar a influenciar os restantes membros de Penedos a serem mais interventivos e participativos, por forma a aumentar a governança local, só desta forma será possível implementar políticas adequadas à necessidade das populações e elevar o estatuto do novo modelo de desenvolvimento local, feito de baixo para cima, onde os atores locais são o cerne e motor deste processo que se quer de todos e para todos, com vista à melhoria das condições de vida de Penedos e continuar a ter esta terra como um lugar digno para se viver, preservando a sua identidade e garantindo deste modo a sustentabilidade de Penedos (Mértola).

5- Bibliografia

- Arocena, J. (1986) *Le développement par l'initiative locale – les cas français*, Paris, Editions L'Harmattan
- Arocena, José (1997) “Lo Global en la transición Contemporanea”, *In Cuadernos del CLAEH*, nº 78/79, 2ª SÉRIE, año 22, Montevideo: pp. 79/92
- Arocena, José (2002) *Desarrollo local: un desafío contemporâneo*- “Cap.I Como definir desarrollo local?” 2ª ed., Uruguai, Taurus - Universidad Católica. pp. 4/13...
- Bardin, L. (1979) *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992) *O Inquérito. Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editores
- Godet, Michel (1993) *Manual de Prospeção Estratégica*, 1ª ed., Lisboa: Dom Quixote
- Godet, M., & Durance, P. (2011) *A Prospeção Estratégica para as Empresas e os Territórios*, E.U.A.: Organização das Nações Unidas para a Educação e Cultura
- Guerra, I. C. (2006) *Fundamentos e Processo de Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*, 2ª ed., Cascais, Editora Principia, Publicações Universitárias e Científica
- Marques, A. P. S. (2006) *Atores, Estratégias e Desenvolvimento Local. Conflitos e Consensos no Município de Palmela no Limiar do Século XXI*, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora (policopiado)
- Pereira, Orlando M.F. (1999). A Busca de um Novo Estilo de Desenvolvimento para o Alentejo – Alguns Contributos., *in Arquivo de Beja*. Vol. VII/VIII – Série III, Agosto
- Pereira, Orlando M.F. (2001), *O Papel da Formação no Desenvolvimento Local/Municipal: O Caso Particular do Pólo do CEFA em Beja*, Coimbra: Carvalho & Simões
- Pereira, Orlando M.F & Marques A.P.S. (2012a), Reflexões estratégicas de desenvolvimento local no contexto da preservação da identidade de Penedos (Mértola).VII Congresso Português de Sociologia, Porto, Junho de 2012)
- Pereira, Orlando M.F & Marques A.P.S. (2012 b) "Estratégias de desenvolvimento local face ao abandono populacional – que desafios e que futuros para Penedos (Mértola)?"II Congresso Internacional de verão da Escola de Ciências Sociais, “Cooperação, Território e Rede de Atores: Olhares de Futuro, Universidade de Évora, 7 e 8 de setembro 2012.
- Pereira, Orlando M.F & Marques A.P.S. (2012c) "Desenvolvimento e Identidade em Penedos (Mértola) – Metodologias de ação em territórios de baixa densidade”, IV Congresso Português de Demografia, intitulado – Repensar a Demografia Hoje: condicionantes e estratégias, Universidade de Évora, 12 e 13 de setembro 2012.
- Pereira, Orlando M.F. & Marques, APS (2013a). Reflexões estratégicas de desenvolvimento local no contexto da preservação da identidade de Penedos (Mértola) - alguns aspetos metodológicos com incidência no modelo de análise (variáveis e atores).*Comunicação apresentada na Escola de Inverno* da Universidade de Évora: 11 de janeiro de 2013.

Perestrelo, M. (2000) “Prospetiva: Planeamento Estratégico e Avaliação” in *Revista Territórios Alternativos* nº 2, Lisboa: INESLA

Perestrelo, M. (coord), Moura, D., & Amor, T. (2000) “Análise da Estratégia de atores na Zona Oeste. Intervenções, conflitos e consensos” in *Revista Territórios Alternativas*, nº2, INESLA

Perroux, François (1987). *Ensaio sobre a Filosofia do Novo Desenvolvimento*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Rosa, Maria João Valente (2012). *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

ESCOLA COMUNITÁRIA DE SÃO MIGUEL DE MACHEDE: 15 ANOS DE EDUCAÇÃO NÃO FORMAL E DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

J . Bravo Nico
Dep. Pedagogia /ECS – UÉvora & SUÃO – Associação de Desenvolvimento Comunitário

Lurdes Pratas Nico
CIEP / ECS – UÉvora & SUÃO – Associação de Desenvolvimento Comunitário

Dora Pacheco
SUÃO – Associação de Desenvolvimento Comunitário

Patrícia Ramalho
SUÃO – Associação de Desenvolvimento Comunitário

Resumo

A principal infra-estrutura básica de qualquer comunidade é, na época contemporânea, a educação e formação das pessoas que a constituem. Hoje, mais do que nunca, a competitividade de cada sociedade e de cada pessoa assenta nas respectivas capacidades de aprender.

A Educação Comunitária tenta assumir, neste contexto, uma das possíveis respostas que algumas comunidades locais têm procurado encontrar face aos desafios resultantes do desenvolvimento de características globalizantes mas, paradoxalmente, assimétrico, em termos geográficos, económicos, sociais e culturais. Procura-se através de uma intervenção de proximidade promover o desenvolvimento de competências e atitudes que tornem os habitantes da comunidade mais autónomos, empreendedores e criativos do ponto de vista social, comunitário e pessoal.

Na presente comunicação pretende-se, por um lado, caracterizar os pilares do modelo pedagógico da Escola Comunitária de São Miguel de Machede (SUÃO – Associação De Desenvolvimento Comunitário), criada em 1998 e com sede na freguesia rural de São Miguel de Machede e, por outro, descrever, de forma sucinta, as actividades de Educação Não Formal e de empreendedorismo social.

De entre as várias actividades, destaca-se o Circuito da Aldeia. Este projecto que visa promover o envolvimento da comunidade e o empreendedorismo social tem permitido aos jovens do meio urbano um contacto e uma experiência únicos, com o mundo rural, na sua dimensão mais essencial e genuína, contribuindo, ainda, para a preservação e valorização do património material e imaterial da nossa comunidade, tornando-se num bem transaccionável, com elevado potencial gerador de riqueza.

Palavras-Chave: Educação não formal; Aprendizagem; Comunidade.

Abstract

The main basic infrastructure of any community is , in the contemporary era , the education and training of the people who constitute it. Today more than ever the competitiveness of each society and each person based on their ability to learn.

The Community Education tries to take in this context , one of the responses that some local communities have sought to find meet the challenges arising from the development of globalizing characteristics but , paradoxically , asymmetrical geographic, economic , social and cultural terms . It searches through an outreach intervention to promote the development of skills and attitudes that make them more autonomous community residents, entrepreneurs and creative in social, community and personal view .

In this communication is intended , first , to characterize the pedagogical model of the pillars of Community School of San Miguel de Machede (SUÃO - Community Development Association) , founded in 1998 and based in the rural village of San Miguel de Machede and second, describe , briefly , the activities of Non-Formal Education and social entrepreneurship .

Among the various activities, highlights the Circuit Village. This project aims to promote community involvement and social entrepreneurship has allowed young urban middle a contact and a unique experience , with the rural world , in its most essential and genuine dimension , also contributing to the preservation and promotion of heritage material and immaterial in our community , making it a tradable good , with high potential generator of wealth .

Keywords : Non-formal education; Learning; Community.

O início

São Miguel de Machede dista 17Km de Évora e 1h30min de Lisboa (38° 38' 42" N 7° 43' 46" O). Aqui, vivem cerca de 800 habitantes (INE, 2012). Mas, aqui, existe uma escola diferente: a Escola Comunitária de São Miguel de Machede, que nasceu em 1998 e que, desde essa data, desenvolve actividades de educação não-formal dirigidas aos residentes na freguesia e a todos os que a desejarem visitar.

Assumir a aprendizagem como uma possibilidade de construção, local, solidária e participada, de acessos ao exercício dos direitos e deveres da cidadania, foi o «*farol*» axiológico e político da fundação da Escola Comunitária de São Miguel de Machede.

Aprender na terceira pessoa do plural: aprendermos.

Aprendermos a resolver os nossos problemas, recorrendo aos nossos recursos, à nossa criatividade, aos nossos saberes, à nossa cultura local e ao nosso património.

Aprendermos a construir acessos para o exercício da nossa cidadania: acessos à saúde, à educação, à solidariedade, ao trabalho, à informação, à cultura, ao direito, à inovação.

Aprendermos, porque isso nos torna mais humanos, mais informados, mais conscientes, mais autónomos, mais críticos.

Aprendermos porque a Educação nos torna mais **livres**.

Alguns pilares do modelo pedagógico

A Escola Comunitária de São Miguel de Machede estruturou-se em torno de oito princípios fundamentais:

- a) **A Educação promove a Liberdade**, sendo que pessoas livres assumem de forma mais autónoma e responsável os destinos das suas vidas, evidenciam maior capacidade de resolver os seus problemas e valorizarem as suas competências, privilegiam o diálogo e a cooperação na relação com os outros e são mais criativas e inovadoras no desenho dos seus caminhos em todas as dimensões vitais. Assume-se, clara e conscientemente, uma identificação com o

pensamento de Paulo Freire, nomeadamente, quando se procura uma *“necessidade de uma permanente atitude crítica, único modo pelo qual o homem realizará a sua vocação natural de integrar-se, superando a atitude do simples ajustamento ou acomodação...”* (Freire, s/d: 44);

- b) **A Educação promove encontros** de pessoas com outras pessoas. A Educação é um momento de construção de laços entre pessoas. E entre estas e diferentes saberes, diversas opiniões, distintas leituras do mundo e múltiplas posturas políticas, ideológicas e religiosas. A Educação é a coordenada onde estas diferenças se encontram, se conhecem, se respeitam e cooperam, na construção de um caminho comum que conduz a destinos diferentes. O encontro é o caminho;
- c) **A Educação promove mudanças.** Quando se aprende, alteram-se as circunstâncias vitais. A aprendizagem induz movimento que nos aproxima do futuro, nos coloca mais próximos dos nossos projectos, torna possível o impossível e facilita o difícil. Aprender *“permite responder a um impulso, a um desejo de mudança que corresponde a uma necessidade de aplicar e aumentar as potencialidades que fazem parte de nós próprios”* (Berbaum, 1992:29);
- d) **A Educação respeita as identidades das pessoas e das comunidades.** Todas as pessoas que se encontram em torno de um momento de aprendizagem, têm uma história, um percurso de vida, um universo de saberes e de expectativas que os tornaram naquilo que são. Na Educação não há «terras queimadas» nem «recipientes vazios». Na Educação, todos têm direito ao seu «ponto de partida». É nesse «ponto de partida» ancorada naquela história pessoal e alicerçada naqueles sonhos ali residentes que a aprendizagem deve ser colocada naquela vida. Porque só ali conseguirá estabelecer o diálogo entre um passado e um futuro que devem ser complementares;
- e) **A Educação promove a Felicidade.** A aprendizagem deve ser um momento para se ser feliz. Um momento e uma circunstância em que, em cada um, desperta um poderoso sentimento de felicidade da passagem de um estado de menor perfeição, para um estado de maior perfeição (Espinosa, citado por Snyders, 1986:19). A Felicidade de sentirmos que progredimos, que nos tornamos mais capazes, que somos mais autónomos, que somos mais livres de decidir a nossa vida;

- f) **A Educação constrói acessos.** A Educação, em contexto comunitário, assume a aprendizagem como um processo, participado e solidário, de construção de acessos entre as pessoas e o exercício dos seus deveres e direitos de cidadania. Aprender, neste contexto, é, na sua essência, um dever de cada um(a) para com os seus concidadãos, na medida em que o resultado da aprendizagem pessoal concorre para a capacidade colectiva;
- g) **A Educação patrimonializa a cultura local.** Aprender deve pressupor, também, o acesso a todos os saberes, a todas as linguagens, a todas as fontes. O quê de quem? Esta é uma questão crítica e decisiva na definição, livre, consciente e localmente responsável, dos objectos de aprendizagem. A liberdade que a Educação deve promover, encontra aqui um dos seus maiores desafios: a dignidade e o valor de todos os saberes e, conseqüentemente, a responsabilidade de conhecer, valorizar e divulgar os saberes locais, muitas vezes marginais face aos saberes hegemónicos disponíveis nos contextos formais e escolares. Educar é resgatar do esquecimento, da marginalidade cultural ou da segregação de qualquer tipo, os saberes que, tantas vezes, constituem elemento fundamental da nossa própria identidade;
- h) **A Educação é promotora do desenvolvimento.** Aprender, em contextos comunitários, deve levar à identificação e valorização de oportunidades geradoras de riqueza e bem-estar para as pessoas. O desenvolvimento económico é compatível e mutual com o desenvolvimento humano, social e cultural. A Educação deve promover a boa gestão dos recursos locais e a sua utilização adequada na promoção do trabalho e na geração de riqueza.

Algumas práticas

Estruturada, conceptualmente, nos oito pilares anteriores, a Escola Comunitária de São Miguel de Machede desenvolve a sua actividade desde 1998.

A SUÃO presta apoio a toda a comunidade, através da realização de projectos diversificados e orientados por valores como a Felicidade, a Liberdade, a Solidariedade, a Igualdade de Oportunidades e a Responsabilidade. São de referir duas principais áreas de intervenção: a Educacional e o Apoio Social (Ramalho et al, 2011).

Apresentam-se, de seguida, as linhas gerais dos principais projectos:

I. Curso de Educação Comunitária, baseado numa matriz curricular em que coabitam as aprendizagens respeitadoras do *centro histórico* das pessoas com as aprendizagens que as convocam para mudanças irreversíveis e promotoras de maior consciência crítica e autonomia. A alfabetização coexiste com a informática; as visitas de estudo, recuperando e respeitando as antigas excursões, transportam as pessoas a espaços e tempos de novidade e surpresa;

II. Biblioteca Comunitária, projecto que contempla duas dimensões: o acesso das pessoas à leitura, através da distribuição gratuita de jornais e livros e da existência de uma biblioteca local; a patrimonialização das narrativas locais que habitam na oralidade das pessoas mais velhas e que os mais jovens resgatam, escrevem e divulgam;

III. Gabinete do Desenrascanço Estudantil, baseado nos modelos teóricos do mentorado, tutoria e mediação e promovendo a solidariedade intrageracional, constrói acessos entre os jovens e o respectivo direito à Educação;

IV. Gabinete da Papelada (equivalente à loja do Cidadão), instrumento comunitário promotor de acessos entre as pessoas e diversas dimensões da sua cidadania: acessos à saúde, apoio social, direito, informação, formalidades administrativas, entre outras;

V. Palestras, nas quais se procura conjugar a valorização dos conhecimentos locais com a novidade e o enriquecimento dos conhecimentos que vêm de fora e de dentro da comunidade;

VI. Jornal Comunitário (denominado Menino da Bica), pensado para ser uma oportunidade de, nele, serem escritas palavras construídas localmente. Um jornal que é, principalmente, para ser escrito e nele serem inscritos fragmentos da nossa história e da nossa identidade pessoal e colectiva;

VII. Trabalho Jovem, para garantir que a qualificação académica dos jovens é um objectivo de toda a comunidade e dela decorrerá uma vantagem para estes e uma utilidade para aquela. Jovens qualificados podem ser recursos decisivos na capacidade colectiva para construir soluções mais inovadoras, criativas e complexas para os problemas locais.

VIII. Circuito da Aldeia, projecto de empreendedorismo local, de base intergeracional e comunitária, que disponibiliza um produto de turismo pedagógico destinado a um nicho de mercado (os estudantes da educação de infância, do 1º ciclo do ensino básico e, proximamente, a população sénior).

O caso do projecto Circuito da Aldeia – um exemplo de empreendedorismo social em contexto rural

O Circuito da Aldeia é um dos mais recentes projectos a ser concebido e concretizado na Escola Comunitária e nasce da identificação de alguns problemas da comunidade de São Miguel de Machede que, encarados com uma atitude empreendedora, têm sido oportunidades de valorização patrimonial e cultural e de desenvolvimento económico. Os problemas decorrem do significativo envelhecimento da população local, da inexistência de oportunidades de participação mais activa e produtiva da população adulta e sénior e da desvalorização associada ao quotidiano do meio rural, nas suas diversas dimensões (economia, cultura e património material e imaterial comunitário e rotinas individuais e colectivas de uma pequena aldeia de interior).

Esta moldura social, económica e comunitária desafiou a SUÃO a transformar uma narrativa potencialmente negativa e desmotivadora num projecto positivo que, aproveitando a nossa realidade, promovesse o empreendedorismo social e económico, através da criação de um novo negócio gerador de riqueza e promotor de participação dos habitantes, nomeadamente dos que mais careciam dessas oportunidades: os jovens qualificados e os adultos e idosos menos activos, mas detentores de um maior património imaterial e cultura locais.

Em complemento, alguns dos agentes locais (instituições e empresas) associaram-se ao projecto, estabelecendo-se parcerias.

O Circuito da Aldeia gerou com base nos recursos locais e nas respostas às necessidades das pessoas mais fragilizadas da comunidade um produto de turismo pedagógico em meio rural inovador destinado a um mercado urbano (escolas do ensino básico e instituições sociais). A concretização deste projecto tem promovido um espírito mais empreendedor, permitindo um envelhecimento mais activo e produtivo por parte da população adulta e sénior, numa dinâmica mutualista com os jovens mais qualificados e as instituições e empresas locais.

O Circuito da Aldeia consiste num roteiro de aprendizagem/circuito pedagógico contemplando o contacto com as actividades e rotinas de uma pequena comunidade local, nas suas diversas circunstâncias vitais (economia, cultura, ambiente, desporto, instituições, famílias e pessoas). Baseado na existência de diferentes estações de aprendizagem (padaria, horta, galinheiro, adega, artesanato, jogos tradicionais, literatura tradicional, almoço familiar, percurso natural, etc.) e recorrendo à participação activa através do

envolvimento profissional de jovens qualificados, da participação voluntária de mais de trinta adultos e idosos e da parceria activa de mais de dez instituições locais, é disponibilizado, aos participantes/consumidores, a oportunidade de percorrer, durante um dia, os locais mais significativos e simbólicos da actividade quotidiana da comunidade de São Miguel de Machede. São seis as estações que, neste momento, integram o Circuito da Aldeia:

- (i) a ***Estação da Horta***, onde o *Sr. Jerónimo* ou o *Sr. Florival* explicam as técnicas hortícolas e as variedades de plantas que tem na sua pequena exploração;
- (ii) a ***Estação da Adega***, onde uma equipa responde a todas as questões relativas à produção de vinho, incluindo os trabalhos na vinha,
- (iii) a ***Estação da Natureza***, em que os alunos têm a oportunidade de conhecer uma Escola Primária desactivada adaptada a actividades de exploração ambiental;
- (iv) a ***Estação dos Jogos Tradicionais***, onde o *Sr. Epifâneo* e a sua equipa ensinam a jogar ao Jogo da Bola do Aro, entre outros jogos tradicionais;
- (v) a ***Estação do Pão***, onde as crianças poderão contactar com um espaço tradicional de fabrico e venda de pão;
- (vi) a ***Estação da Sopa Tradicional***, onde os pequenos visitantes podem degustar a Sopa de Tomate ou a Açorda de Alho, entretanto preparada pelas “alunas” do Curso de Educação de Adultos da Escola Comunitária.



Figura 1. Estação da Horta



Figura 2. Estação da Adega

Este projecto de educação não formal - traduzido num itinerário de aprendizagem no mundo rural¹³ - concretiza-se através de uma importante e sólida rede de parceiros: (i) os parceiros principais que financiam as nossas actividades, nomeadamente o Centro Distrital de Évora do Instituto da Segurança Social, através de Acordo de Cooperação Atípico; o Instituto Português do Desporto e Juventude, através do apoio ao Associativismo Juvenil e a Fundação EDP; (ii) os parceiros que divulgam as nossas actividades (o caso do Jornal Diário do Sul) e (iii) os vários parceiros locais que apoiam a concretização das nossas actividades (entre os quais Universidade Popular Túlio Espanca da Universidade de Évora).

Como intervenientes no projecto são considerados todos os micalenses que, voluntariamente, se associam à preparação e concretização do Circuito da Aldeia.

O projecto Circuito da Aldeia foi reconhecido social e publicamente, em 2013, como uma boa prática pela Fundação EDP com o “*Prémio EDP Solidária*” e pelo Instituto Português do Desporto e Juventude com o Prémio “*Boas Práticas Associativas 2013*”.

Os resultados previstos do Circuito da Aldeia podem classificar-se em duas dimensões: a económica e a social.

Do ponto de vista económico, esperamos:

- (i) promover a rentabilização dos recursos locais e a sua comercialização;
- (ii) instituir um projecto que concretize uma oportunidade de negócio que possa gerar receitas significativas para as instituições, promotora e parceiras e, em consequência, uma maior capacidade destas em disponibilizar mais e melhores serviços à população;
- (iii) gerar receitas que contribuam para a sustentabilidade local do emprego de jovens qualificados e a sua eventual decisão de se fixarem na comunidade;
- (iv) diversificar as fontes de receitas da instituição, garantindo a sua sustentabilidade e promovendo a sua autonomia.

¹³ Consultar:

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.147898708581842.22797.147890588582654&type=3>

Do ponto de vista social, pretende-se:

- (i) promover o trabalho cooperativo, através do envolvimento das pessoas e das instituições locais em redes promotoras de sinergias e geradoras de riqueza;
- (ii) valorizar e rentabilizar a cultura local, associando a sua preservação e patrimonialização ao seu potencial económico e comercial, à sustentabilidade do emprego local para as gerações mais jovens e qualificadas e à valorização do conhecimento e da experiência das gerações mais adultas e idosas;
- (iii) promover o trabalho intergeracional, como condição necessária ao empreendedorismo comunitário.

Concluindo

Ao longo de uma década e meia, a Escola Comunitária de São Miguel de Machede tem vindo a consolidar, na realidade de um pequeno território, um modelo de desenvolvimento local e de intervenção social, em que se assume a Educação como elemento matricial em todas as actividades e projectos.

Um desenvolvimento centrado na construção local, participada e crítica, dos conhecimentos e das capacidades necessárias para resolver os problemas da comunidade, recorrendo, em primeiro lugar, aos recursos endógenos, valorizando a diversidade existente e potenciando as qualificações académicas e profissionais, a inovação e a criatividade dos mais jovens e os saberes empíricos e a experiência dos mais adultos e idosos.

Neste momento, o projecto Circuito da Aldeia¹⁴ encontra-se numa fase de reorganização tendo em vista a qualificação das estações/espacos de visita e ao acolhimento de outros públicos, como os participantes seniores.

¹⁴ As marcações de grupos de alunos e respectivos professores/as podem ser efectuadas através do telefone 266 987 485 e do correio electrónico suao.fazerbem@gmail.com

Referências Bibliográficas

BERBAUM, J. (1992). *Desenvolver a capacidade de aprender*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.

FREIRE, P. (s/d). *Educação como prática de liberdade*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2012). *Censos 2011 Resultados Definitivos*. Lisboa: INE.

RAMALHO, P., PACHECO, D., NICO, B. & NICO, L. (2011). “Aprendizagens Comunitárias”. in Bravo Nico (Coord.) *Escola(s) do Alentejo: um mapa do que se aprende no Sul de Portugal*. N.º 2. Coleção Estudos Académicos em Ciências da Educação. Mangualde: Edições Pedagogo. pp. 45-48.

SNYDERS, G. (1986). *La joie à l'école*. Paris: PUF.

ACESSO AO ENSINO SUPERIOR E MOBILIDADE DOS PORTUGUESES

Maria da Saudade Baltazar
Dep. Sociologia/ ECS-UÉvora & CESNova/FCSH-UNL

Carlos Vieira
Dep. Economia/ ECS-UÉvora & CEFAGE-U.E.

Isabel Vieira
Dep. Economia/ ECS-UÉvora & CEFAGE-U.E.

Conceição Rego
Dep. Economia/ ECS-UÉvora & CEFAGE-U.E.

Resumo

A sociedade portuguesa assistiu a mudanças muito acentuadas ao longo dos últimos 50 anos. Os principais acontecimentos que marcaram a cronologia histórica do país foram decisivos na sua evolução social, em termos demográficos, sociais, económicos e político-institucionais. No que respeita ao ensino superior, Portugal conheceu alterações profundas, nomeadamente pelos efeitos económicos, sociais e territoriais que as instituições de ensino superior provocam nos locais onde se inserem, e pela alteração na estrutura de qualificações da população portuguesa. Mais recentemente, assiste-se a inequívocas alterações no estilo de vida dos portugueses decorrentes da crise económico-financeira com que se confronta o país, e a Europa em geral. Estas alterações provocam efeitos na procura do ensino superior, os quais começam a tornar-se por demais evidentes.

Neste estudo pretendemos discutir o modo como a rede de ensino superior instalada no país tem contribuído para a promoção da coesão social, assim como analisar o acesso ao ensino superior e as suas implicações na mobilidade social dos portugueses, a partir das estatísticas disponíveis sobre as dimensões de análise selecionadas para o efeito. Os trabalhos desenvolvidos permitem-nos concluir que apesar da distribuição de instituições de ensino superior por todo o país, o acesso a este nível de ensino tende a ser feito por jovens maioritariamente filhos de pais diplomados, indiciando desde logo uma tendência para uma baixa mobilidade social por esta via.

Complementarmente, propomo-nos perceber de que modo Portugal se distingue de outros países, nesta matéria. Dado que as condições de vida das famílias são determinantes para o acesso e permanência no ensino superior, com este estudo visamos ainda discutir a influência do aumento nos custos de frequência do ensino superior (no que respeita às propinas e ao apoio social neste nível de ensino) na composição social dos jovens que frequentam as instituições de ensino superior em Portugal, e consequentemente na deterioração da coesão social.

Palavras – chave: Acesso ao ensino superior; Coesão social; Desenvolvimento territorial; Instituições de Ensino Superior; Mobilidade social

Abstract

The Portuguese society experienced profound changes in the last 50 years. The main events that marked the historical chronology of the country were decisive for its social evolution in demographic, economic, political and institutional terms. Higher education promoted many of such modifications, particularly via the economic, social and territorial effects that they have in their host territories and the improvements in the qualification of the Portuguese population. Recently, some adjustments in the lifestyle of the Portuguese were imposed by the financial and economic crisis faced by the country in particular and by Europe in general. Such events have a negative impact upon demand for higher education which is already quite visible.

In this study, we discuss how the higher education network installed in the country has contributed to the promotion of social cohesion: We also analyze access to higher education and its implications for the social mobility of the Portuguese, using the available statistics on the relevant variables. Our analysis suggests that, in spite of the dispersion of higher education institutions throughout the country, this level of education tends to be accessed mostly by youngsters whose parents also attended higher education, thus indicating that the social mobility promoted by education is reduced.

Additionally, we try to assess whether the Portuguese reality is different from that of other countries. Since the living conditions of families are essential to explain access and retention in higher education, we aim to analyze the impact of the increase in the costs of attending (tuition and social support at this level of education) in the social composition of the young people enrolled in the Portuguese institutions and the consequences for the deterioration of social cohesion.

Keywords: Access to higher education; territorial development; higher education institutions; Social mobility.

Introdução

As ciências sociais têm em muito contribuído para discutir os argumentos sobre a importância dos investimentos na educação superior, nomeadamente o impacto sobre a mobilidade e coesão social, o exercício da cidadania e preparação para os papéis adultos, a educação dos mais jovens e a transferência de capital cultural, inovação no território das ideias e práticas sociais, etc.. Quer do ponto de vista social quer individual o ensino superior induz para um modelo de crescimento mais sustentável, baseado em factores endógenos e que reduzem a sua dependência face ao exterior.

Pois como se sabe, e a evidência empírica tem revelado, países e regiões com níveis de desenvolvimento mais elevados são também os territórios onde se registam os maiores níveis de coesão, ou menores assimetrias. Cumulativamente é nestes locais que se registam também os níveis de escolarização mais elevados, tornando por isso evidente a relação positiva entre educação, desenvolvimento e coesão. A obtenção de melhores níveis de escolarização pode ser um meio de alcançar a mobilidade social. Neste caso, a escola, aos seus vários níveis, sobretudo através do ensino superior, potencia a mobilidade social dos indivíduos, na medida em que melhora a respectiva qualificação e permite uma integração no mercado de trabalho com remunerações mais elevadas. Esta forma de promover a mobilidade social será tanto mais efetiva quanto menores forem as assimetrias sociais, ou seja, quanto mais efetiva for a possibilidade dos indivíduos melhorarem a sua qualidade de vida através do aumento dos níveis de escolaridade, conhecimentos e competências. Ao contrário, em sociedades com baixos níveis de coesão e elevadas desigualdades, o sistema de ensino funciona antes como um factor de acentuação das diferenças entre os indivíduos.

E a mobilidade social pode ser conseguida através de factores financeiros (aumento da riqueza pessoal), factores sociais (integração num grupo social mais elevado, através do casamento por exemplo), factores de exposição pública (assumir um cargo político relevante, por exemplo, ou atingir o estatuto de 'celebridade' nos media), ou através da formação (obtenção de um curso superior, por exemplo). Este artigo analisa este último efeito no caso de Portugal, e a forma como é potencialmente afectado pelas políticas públicas de acesso ao ensino superior. Embora a educação, e designadamente o acesso ao ensino superior, não sejam o único factor de mobilidade social, pode indirectamente influenciar todos os outros acima referidos.

1. Mobilidade Social: do conceito às principais abordagens teóricas

A mobilidade social enquanto mudança de posição social corresponde a um atributo importante de cada sociedade, dado que as hierarquias assumem particular relevância pelo interesse em se conhecer como os indivíduos as integram, ou seja quais as possibilidades deles determinarem as suas posições, seleccionarem os seus estatutos assim como as oportunidades para os alterar. Por seu turno, “a mobilidade nas hierarquias está em relação com a estrutura de conjunto de uma sociedade e exprime o seu sistema no seu arranjo, nas suas finalidades inconscientes, no seu funcionamento” (Cazeneuve, 1978: 175). O que indicia desde logo que a desigualdade das oportunidades sociais resulta de um complexo conjunto de determinantes, cujas ações têm de ser concebidas como um sistema e por isso consideradas no seu todo e não isoladamente. Sistema de mobilidade que é tido como uma sequência ordenada de órgãos - mecanismos de seleção – que visam assegurar a regularidade dos movimentos nas hierarquias, tais como a família, escola, entre outras instituições sociais através das quais um percurso de mobilidade pode ser desenvolvido.

Mas se o interesse em explicar teoricamente os processos de mobilidade social é já bastante antigo, a sua associação aos principais paradigmas teóricos da sociologia não tem sido fácil. Segundo Ferreira et al. (1996, 2013), é frequente afirmar-se que as abordagens sociológicas modernas se separam em duas grandes correntes: as teorias da reprodução, sobretudo ligadas ao paradigma marxista e as teorias funcionalistas¹⁵. Nas primeiras, realçando o carácter rígido ou socialmente conflitual das sociedades, defende-se que, mediante o exercício do poder, a manutenção do sistema, é traduzida na tendência das posições relativas de domínio procurarem manter-se, com a «reprodução» das linhas de desigualdade (Bertaux, 1978; Bourdieu, 1972 e 1979; Bourdieu e Passeron, 1964; Boudon, 1979). Enquanto que nas segundas se destaca a necessidade (funcional) das desigualdades, e simultaneamente a existência de uma diversidade de canais de «circulação» dos indivíduos através das posições sociais – os quais, precisamente, garantem a vitalidade do sistema (Sorokin, 1994; Davis e Moore, 1974; que foram fontes de inspiração para outros teóricos).

Pese embora a referida dinâmica, nos últimos anos poucas inovações teóricas foram acrescentadas a estas principais orientações e em contraponto há um acréscimo de rigor na recolha e análise de dados. Complexidade analítica que também é devida “à conjugação de outros paradigmas teóricos (por exemplo, a maior importância assumida pelas teorias da

¹⁵ E ainda, muitos outros autores situam-se entre estas duas abordagens teóricas.

reprodução) e à generalização das técnicas de pesquisa, incluindo as comparações internacionais” (Ferreira et.al., 1996: 380).

Pelo que as teorias recentes da mobilidade social relevem a significativa correlação entre os *status* de origem e o destino, ou seja “a mobilidade social é geralmente de âmbito limitado. A maior parte das pessoas permanece perto do nível social das suas famílias, embora a expansão dos empregos de colarinho branco nas últimas décadas tenha proporcionado oportunidades para uma considerável mobilidade ascendente de curto alcance” (Giddens, 2004: 308).

Concomitantemente, a instituição escolar tem sido alvo de aprofundada investigação no contexto das teorias da mobilidade social, por se reconhecer que se trata de uma instituição “reorientadora” de destinos individuais, através das fortes expectativas que induz nos indivíduos, assim como da sua manifesta associação às ideologias igualitárias presentes na sociedade atual e da sua inequívoca pertinência para o funcionamento das designadas economias modernas.

E tem-se concluído acerca do espaço limitado do mérito individual, em que a escola (independentemente dos níveis de ensino) está longe de se constituir como lugar de completa igualdade de oportunidades, dada a existência de processos seletivos dos estudantes consoante a sua origem social. Mecanismos que criam oportunidades objetivas de sucesso ou insucesso escolar e que correspondem a: i) diferentes hábitos culturais de origem; ii) adequação das heranças sociais e culturais aos hábitos e culturas preconizados pela escola; iii) redes informais de contactos e relacionamentos sociais; e iv) capacidades económicas dos estudantes.

A massificação (democratização) do ensino originou acentuadas alterações no funcionamento da sociedade especificamente ao nível das expectativas dos alunos, e encontrando-se a escola condicionada por outras instituições sociais. A título de exemplo, a denominada *desvalorização dos diplomas* quer significar que o alargamento de diplomas a um número mais elevado de indivíduos, antes reservado a uma restrita elite social, não conduz necessariamente todos às posições sociais anteriores. Os mecanismos de filtragem sucessiva require para posições idênticas diplomas superiores aos anteriores, porque actualmente aos diplomados é-lhes também exigido *social skills*, que em larga medida retomam a esfera do *status* «herdado». Isto é, a posse de «capitais escolares» não é garantia de manutenção de uma posição social ou de um percurso de mobilidade ascendente, caso não seja acompanhada de um elevado capital social.

2. Rede de ensino superior e coesão social

Como a bibliografia acerca deste assunto abundantemente refere, as sociedades mais desenvolvidas são também mais coesas – no sentido em que apresentam menores assimetrias -, e em simultâneo, são aquelas onde os níveis de escolarização da população são mais elevados. Melhores níveis de escolarização, sobretudo no âmbito do ensino superior são, em sociedades desenvolvidas, o caminho que permite obter melhores níveis de qualidade de vida, melhores rendimentos, logo potenciam a mobilidade social. Assim, vejamos de que modo o ensino superior pode contribuir para a melhoria da coesão económica e social.

Quando procuramos uma definição de ‘coesão’, encontramos termos como ‘união’, ‘harmonia’ ou ‘equilíbrio’ os quais, no fundamental nos sugerem que sociedades, ambientes mais coesos são contextos caracterizados por menores níveis de assimetrias.

O debate em torno da coesão – nas suas diversas componentes: económica, social e territorial – tem-se desenvolvido fundamentalmente no quadro da União Europeia. À medida que foi evoluindo o processo de integração, particularmente com a criação da zona de União Económica e Monetária, a necessidade de procurar atenuar os níveis de assimetrias entre os vários estados membros também aumentou. A existência de grandes diferenças de desenvolvimento, em espaços económicos com níveis de integração avançados - como é o caso da União Europeia – poderá ter como consequência a existência de processos de ‘resistência’ por parte dos países e das regiões menos desenvolvidas e onde os atores económicos e empresariais se sintam com menores possibilidades de tirar partido do mercado global. Além disso, as empresas dos países e zonas integradas preferem trabalhar em territórios coesos e com níveis de qualidade de vida mais elevados, pois isso também representa maior procura para os respectivos bens e serviços.

Os objectivos associados com a coesão - nas suas diversas vertentes - começam a ser enunciados de forma mais relevante a partir do Tratado da União Europeia, assinado em 1992 (logo após a determinante queda do Muro de Berlim, em 1989). Nesse documento, a par da intenção de fazer evoluir a Comunidade Económica Europeia no sentido da construção do mercado interno, na direcção de uma União Económica e Monetária, foram também reforçados os objectivos de promoção da coesão económica e social, bem como a dimensão social da União Europeia.

Mais recentemente, em 2008 e 2009, o debate em torno do tema da coesão foi relançado com a discussão pública do Livro Verde da Coesão Territorial (Comissão Europeia, 2008). Este documento chama a atenção para a perspectiva territorial da coesão económica e social. De acordo com este documento, “a coesão territorial procura alcançar o desenvolvimento harmonioso de todos estes territórios [do conjunto dos países da União Europeia] e facultar aos seus habitantes a possibilidade de tirar o melhor partido das características de cada um deles. Nessa medida, a coesão territorial é um factor de conversão da diferença em vantagem, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável de toda a U.E. (Comissão Europeia, 2008). Questões como a densidade e as aglomerações, a distância, a divisão, a baixa densidade e o despovoamento exigem medidas de política pública distinta, de modo a promover a convergência global no seio da União Europeia.

Actualmente, a discussão em torno da coesão territorial, no contexto da União Europeia, reflete ainda a integração dos países do centro e do leste da Europa, na medida em que o nível de desenvolvimento médio destes países, particularmente à data da adesão, era significativamente mais baixo que a média dos restantes países. Neste momento, quando a União Europeia já começa a preparar a entrada em funcionamento do período de programação 2014-2020, o debate em torno dos objectivos de coesão, parece centrar-se nos diversos desafios que a Política de Coesão deverá vir a enfrentar (McCann, 2010). Estes estão ligados, no essencial, à maior diversidade que hoje caracteriza os países e as regiões da União Europeia bem como aos problemas associados com o desemprego estrutural que caracteriza muitas delas. Desde os anos 80, quando começaram a ser implementadas as políticas de natureza regional e estrutural, a evolução das várias regiões foi muito distinta: enquanto algumas cresceram outras perderam importância económica e populacional; enquanto algumas atraíram jovens residentes, outras assistiram à emigração dos seus ativos, pelo que as regiões da U.E. se tornaram mais ‘distantes’ (McCann, 2010). A reforma da Política de Coesão [que se perspectiva] deverá vir a permitir que as regiões possam participar e concorrer no mercado interno europeu, o que, atualmente, será a melhor forma de ajudar as regiões e os países da Europa a enfrentarem o desafio da globalização, bem como a melhor forma de permitir que a Europa venha a alcançar, em 2020, um cenário de crescimento inteligente, equilibrado (verde) e inclusivo (McCann, 2010).

Neste sentido, os teóricos preconizam que a Política de Coesão venha a privilegiar o aumento das interligações entre as regiões europeias bem como o fortalecimento das redes urbanas policêntricas e os efeitos de dispersão associados com a troca de conhecimentos. Neste domínio, as instituições de ensino superior desempenham um papel fundamental, desenvolvendo conhecimentos e competências necessárias à introdução de maiores níveis de inovação nos mercados (europeu e global). O fortalecimento das trocas de conhecimentos entre as universidades e as empresas (em particular as multinacionais) são a melhor forma de estimular o empreendedorismo e encorajar o crescimento das pequenas e médias empresas (McCann, 2010).

O papel das instituições de ensino superior (IES) é fundamental na construção de um ambiente mais propício à melhoria dos indicadores de desenvolvimento e de coesão, nos países e nas regiões. Esse papel é reconhecido pelas próprias instituições (OCDE, 2007b): enquanto no passado as IES se limitavam a exercer as funções de ensino e investigação cumprindo o seu papel no âmbito do sistema ensino dos diversos países, na atualidade as suas funções evoluíram e vão mais além do que ensinar e investigar. De facto, a ligação com as entidades que se localizam no território passa a ser determinante através de mecanismos diversos, entre os quais a aprendizagem ao longo da vida ou a formação de graduados com níveis elevados de conhecimentos para o mercado de trabalho local, melhorando o capital humano dos territórios. O contributo das IES para o processo de desenvolvimento dos territórios onde se inserem é recente e processa-se através de mecanismos diversos. As principais contribuições foram sintetizadas recentemente em oito diferentes funções (Drucker & Godstein, 2007) ou *outputs*, das universidades atuais que podem dar origem a impactes ao nível do desenvolvimento económico: i) criação de conhecimento; ii) criação de capital humano, iii) transferência de *know-how* existente; iv) inovação tecnológica; v) investimento em capital; vi) liderança regional; vii) infraestruturas de produção de conhecimento e viii) influência no meio envolvente local e regional.

O entendimento acerca da forma de melhorar os níveis de coesão é diverso. Dado que subjacente a este termo está um conteúdo muito amplo, podem ser utilizadas variáveis de natureza diversa para aferir a melhoria das assimetrias num dado país ou região. As diversas noções que iremos abordar de seguida dizem respeito ao aspecto particular de coesão social. Este conceito apresenta uma abordagem sistémica, relacionada com o conceito de desenvolvimento, assente nos seguintes pilares: oportunidades (produção),

desenvolvimento de conhecimentos (educação) e proteção social. Neste conceito estão contemplados mecanismos de inclusão ou exclusão social bem como a forma através da qual são influenciadas as percepções dos indivíduos e os seus comportamentos em sociedade (Rego et.al., 2012). Na tabela 1 sintetizamos o conjunto de variáveis, propostas por distintas organizações internacionais e investigadores com vista à explicação dos níveis de coesão. Além dos indicadores evidenciados na tabela 1 é importante destacar que o Banco Mundial, adoptando a defesa do cumprimento dos Objectivos do Milénio, os quais preconizam que todas as crianças, em 2015, possam frequentar o sistema educativo, apresentou a estratégia denominada ‘*Learning for all*’. Para o horizonte 2020 preconiza-se que todos os indivíduos tenham acesso à aprendizagem (*learning for all*), ou seja, admita-se que as sociedades evoluam no sentido de privilegiar os atributos da denominada *learning economy* (Florida, 1995). De facto, de acordo com este conceito, conhecimento e aprendizagem implicam premissas diferentes: enquanto conhecimento pressupõe a replicação de tradições e rotinas passadas entre as gerações, a aprendizagem provoca o aumento do *know how*. A transformação de conhecimento em aprendizagem resulta da infraestrutura de conhecimentos, na qual as IES assumem um papel fundamental.

Esta nova estratégia intitulada de “Aprendizagem para todos” assenta na premissa que a coesão económica e social de qualquer território só será bem sucedida se as “pessoas desenvolverem a sua aprendizagem, tanto dentro como fora da escola, desde os seus primeiros anos de vida até o ensino escolar e entrada no mercado de trabalho; para os países em desenvolvimento colherem plenamente os benefícios da educação precisam desenvolver o potencial da mente humana. E não há melhor ferramenta para conseguir isso do que a educação ” (Zoellick, 2011).

Tabela 1: Indicadores pertinentes para medir a coesão social

Organização	Indicadores
Indicadores de coesão social (OCDE) (1)	Confiança Confiança nas instituições sociais Comportamentos pro e anti-sociais Participação em actos eleitorais Tolerância
Programme for International Student Assessment (PISA) OCDE (3)	Os dados para o ano 2009 do teste PISA mostram que a performance académica apenas é explicada em 6% pela prosperidade económica (PIB per capita); 94% são explicados pelos gastos por aluno, pela pobreza relativa e pela proporção de estudantes oriundos de famílias imigrantes. As variáveis níveis económico, social e cultural das instituições de ensino e o estatuto socioeconómico dos alunos explicam os resultados académicos dos estudantes.
Indicadores de Coesão Social (Eurostat) (2)	Desigualdade na distribuição de rendimento Taxa de risco de pobreza antes de transferências sociais, por sexo Taxa de risco de pobreza após transferências sociais, por sexo Persistência da taxa de risco de pobreza, por sexo Taxa de desemprego de longo prazo, por sexo Crianças em famílias sem emprego Famílias sem emprego, por sexo Dispersão regional das taxas de emprego, por sexo Abandono escolar precoce, por sexo Crianças em educação pré-escolar, por duração e grupos de idades
Green, Preston & Sabates (2003)	Este modelo discute os efeitos da aprendizagem na coesão social, relacionando o funcionamento do mercado de trabalho com as disparidades de rendimento e com os diferentes níveis de coesão social.

Fonte: Elaboração própria a partir de: (1) OECD (2011), *Society at a Glance 2011 - OECD Social Indicators* (www.oecd.org/els/social/indicators/SAG);

(2) http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/structural_indicators/indicators/social_cohesion; Rego et al., 2012; (3) OCDE, 2010 citado em Rego et al., 2012.

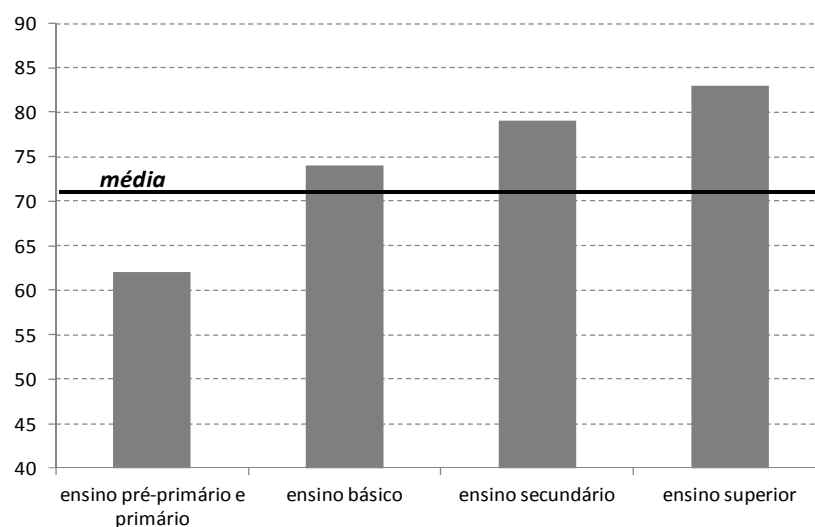
A informação presente na tabela 1 permite-nos concluir que nos diversos casos analisados, diferenças nos níveis de educação estão sempre subjacentes aos indicadores considerados pertinentes para avaliar a coesão social. Em geral, indivíduos com níveis de escolarização mais elevados revelam níveis de integração e de comprometimento social também mais elevados; os níveis de pobreza e de desemprego habitualmente são inversamente proporcionais ao tempo de permanência no sistema educativo; as maiores assimetrias de rendimento, em geral, ocorrem em sociedades onde a frequência de níveis elevados de escolarização são restritos a alguns estudantes oriundos de grupos sociais mais favorecidos. Os resultados do teste PISA mostram claramente esta relação.

3. Acesso ao ensino superior e mobilidade social

3.1. Educação e mobilidade social

Diversos artigos têm mostrado como a educação é um factor determinante para a mobilidade social entre gerações (vd. por exemplo Solon, 2004, D'Addio, 2007, ou Causa e Johansson, 2009). Desde logo, porque o nível de habilitações literárias de um indivíduo influencia a probabilidade de conseguir um emprego e a qualidade do mesmo. A Figura 1 mostra a percentagem de indivíduos em Portugal com emprego para cada nível educativo, na faixa etária de 25-64 anos, sobre o total de indivíduos nessa faixa etária e com esse nível de habilitações académicas. Como é possível observar, a taxa de empregabilidade é crescente com o nível académico.

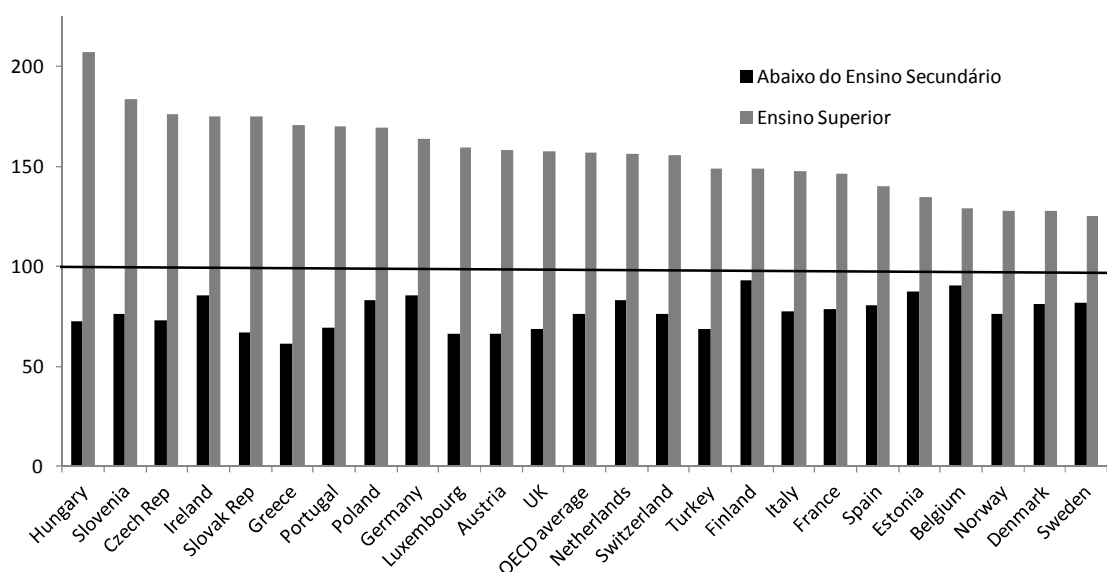
Figura 1: Taxa de emprego, por nível educativo na população portuguesa entre 25 e 64 anos (dados de 2011)



Fonte: OCDE, Education at a Glance (2013)

Por outro lado, também porque quanto maior o nível de habilitações literárias, maior o rendimento salarial esperado. A Figura 2 mostra o prémio salarial médio de um indivíduo que possua o ensino superior, ou abaixo do ensino secundário, relativamente a quem possua como habilitações o ensino secundário. O gráfico indica o rendimento salarial relativo destes dois níveis educativos, considerando como base de referência o valor 100 para quem possua o ensino secundário completo.

Figura 2: Prémio salarial médio por nível educativo relativamente a quem possui o ensino secundário (dados de 2011)



Fonte: OCDE, Education at a Glance (2013)

O gráfico mostra que as habilitações superiores possibilitam sempre um prémio salarial significativo. Portugal é dos países onde o prémio salarial é mais expressivo, a seguir à Irlanda, Grécia e alguns países do Leste Europeu. Em Portugal, o rendimento médio de quem tem o ensino superior é em média cerca de 70% superior a quem possui apenas o ensino secundário. O acesso ao ensino superior fornece uma vantagem competitiva aos trabalhadores, garantindo-lhes um maior rendimento médio no futuro e dessa forma, para alguns, é uma forma de ascensão social.

3.2. Persistência educativa e de rendimentos entre gerações

Contudo, para existir mobilidade social, seria necessário que o acesso ao ensino, designadamente ao ensino superior, fosse igual para todos. Na realidade porém, verifica-se um fenómeno de persistência educativa e de rendimentos entre os elementos de sucessivas gerações da mesma família. A evidência mostra que, globalmente, o estatuto socioeconómico de um indivíduo é directamente correlacionado com o dos seus pais. Contudo, a intensidade desta relação varia entre os países. Em princípio, quanto maior esta correlação, menor a possibilidade de mobilidade social num determinado país, mais difícil se torna para um indivíduo em particular escapar ao meio socioeconómico em que nasceu.

Para quantificar esta relação, é habitual comparar as diferenças no valor dos rendimentos obtidos pelas diferentes gerações. O rendimento é uma boa *proxy* para o nível de estatuto socioeconómico, e reflecte normalmente o nível de educação atingido. Na prática, podemos usar o coeficiente de correlação simples entre o rendimento dos pais e o dos filhos, ou podemos estimar o valor da elasticidade dos rendimentos entre gerações, o β da equação abaixo:

$$Y_{i,g} = \alpha + \beta Y_{i,g-1} + \varepsilon_i,$$

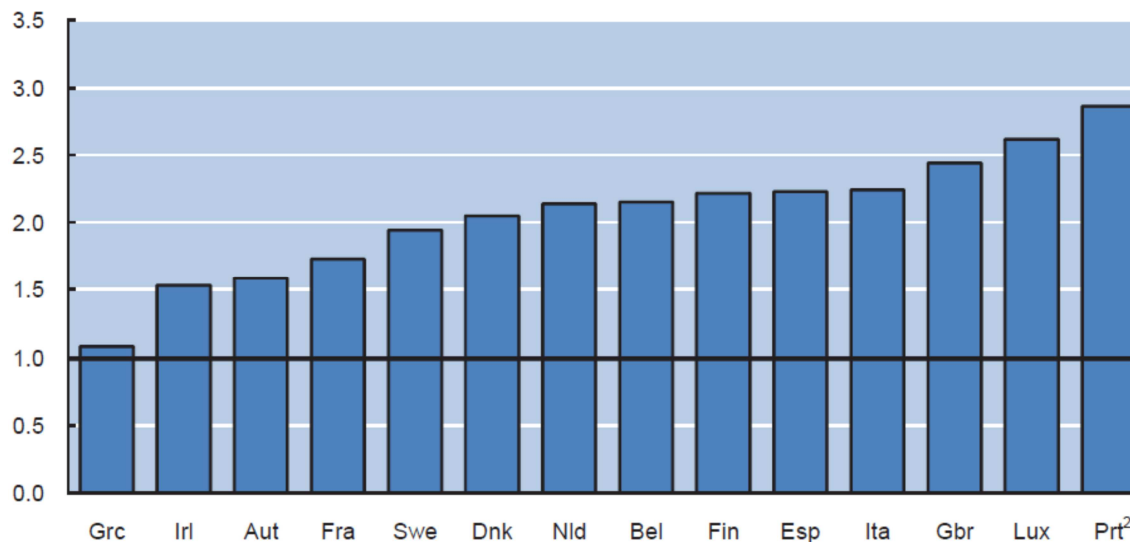
onde $Y_{i,g}$ representa o logaritmo do rendimento obtido pelo indivíduo da geração g família i , $Y_{i,g-1}$ representa o logaritmo do rendimento obtido pela geração anterior dessa família, α é a constante da regressão e ε representa o erro. O β estimado mostra assim a ligação entre os rendimentos obtidos pelas sucessivas gerações da mesma família, sendo um indicador da persistência do nível de rendimentos entre geração e portanto da mobilidade social de uma determinada sociedade. Quanto maior o valor do beta, menor a mobilidade social entre gerações.

As estimativas desta elasticidade efectuadas por exemplo por Corak (2006), D'Addio (2007) e por Blanden (2008) para a OCDE mostram valores mais elevados no Reino Unido, Estados Unidos, Itália e França, enquanto os países nórdicos, a Austrália e o Canadá apresentam os valores mais baixos, indicativos de uma potencialmente mais elevada mobilidade social.

O gráfico abaixo compara para diferentes países europeus o valor do rácio entre a probabilidade de um indivíduo se encontrar no quartil mais alto de rendimentos se o pai tiver um grau de ensino superior e a probabilidade de um indivíduo se encontrar no quartil

mais alto de rendimentos se o pai tiver um grau de ensino abaixo do ensino superior. O valor 1, indicado pela linha horizontal, indica que a probabilidade de um filho conseguir elevados rendimentos é independente do grau académico do pai.

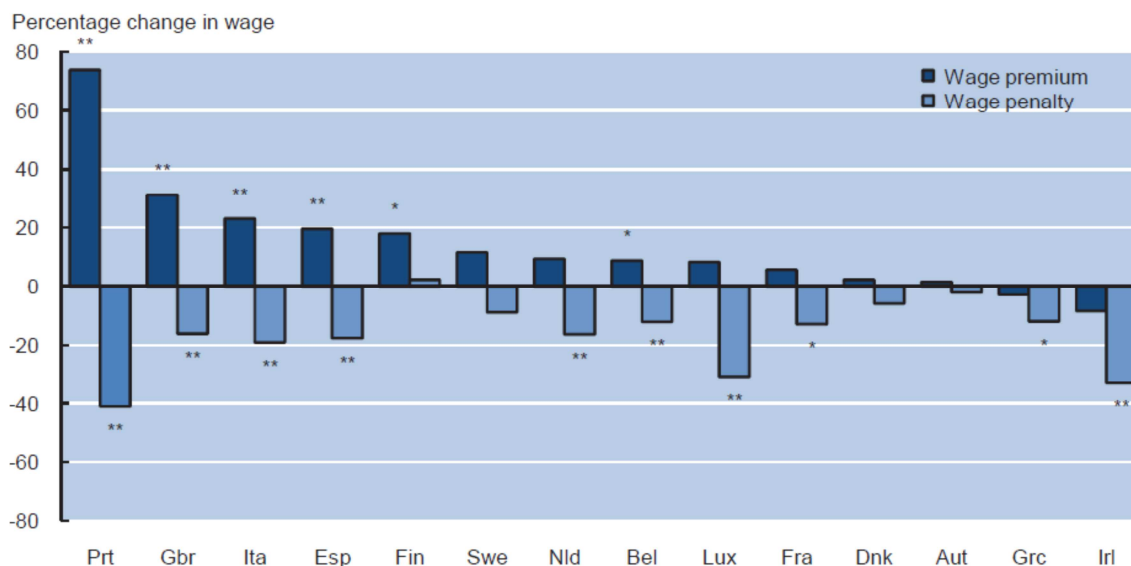
Figura 3: Probabilidade de estar no quartil máximo de rendimentos quando pai tem ensino superior ou não



Fonte: OCDE, in Causa e Johansson (2009)

Como podemos observar no gráfico, Portugal é, de entre os países analisados, o que apresenta um maior rácio, indicando que os rendimentos obtidos por um indivíduo estão altamente correlacionados com o grau académico dos pais. Quanto maior o rácio, menor o grau de mobilidade social. Curiosamente, o país com o segundo maior rácio é o Luxemburgo, onde uma parte significativa da população é de origem portuguesa.

Esta observação é reforçada no gráfico seguinte, que mostra o aumento salarial percentual por ter um pai com ensino superior relativamente ao salário auferido por quem tem um pai com ensino secundário (prémio salarial) e a diminuição salarial percentual do filho cujo pai tem um nível educativo abaixo do ensino secundário relativamente àquele cujo pai possui o ensino secundário (penalização salarial).

Figura 4: Prémio salarial por ter um pai com ensino superior ou não (homens, 35-44 anos)

Fonte: OCDE, in Causa e Johansson (2009)

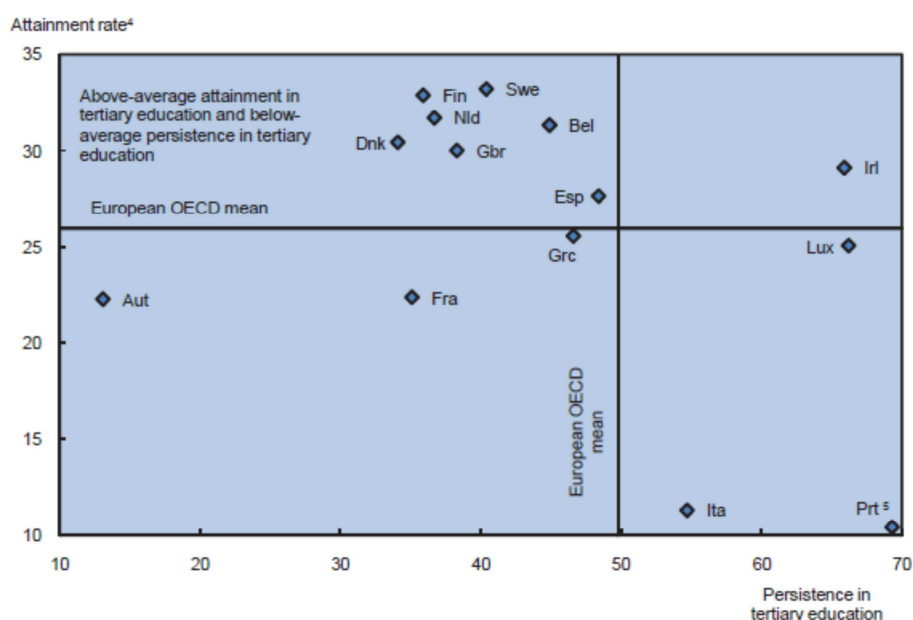
Mais uma vez Portugal apresenta os maiores valores do prémio salarial e da penalização salarial, evidenciando a importância da família no sucesso profissional e sugerindo uma muito baixa mobilidade social. Um indivíduo cujo pai possui o ensino superior consegue em média um salário 75% superior ao obtido caso as habilitações académicas do pai sejam mais baixas. Estes dados mostram que tão bom como 'ter um pai rico' é ter um pai licenciado...

Outra forma complementar de observar a mobilidade social com base no nível de educação é através da relação entre a probabilidade de acesso ao ensino superior e as habilitações académicas dos pais. Como foi já demonstrado em diversos estudos (vd. por exemplo, o modelo *logit* em Vieira e Vieira, 2013), a probabilidade de frequentar o ensino superior depende muito da escolaridade dos pais, não só por razões financeiras, mas também porque esta influencia o conhecimento relativo aos benefícios decorrentes da educação. (Gayle et al., 2003). Hertz et al. (2007) identificaram este efeito de persistência educacional numa amostra de quarenta e dois países, que não incluía Portugal, observando também grandes diferenças regionais nos resultados. A OCDE (2007, p. 119) mostra que os alunos portugueses são cerca de 3,2 vezes mais propensos a frequentar o ensino superior se os seus pais possuírem um diploma universitário, sendo esta a maior proporção entre os dez países da União Europeia (UE) analisados. Dados mais recentes mostram que Portugal continua a ser o país onde a probabilidade de aceder ao ensino superior, se tiver um pai licenciado, sobre a probabilidade de entrar, se o pai tiver habilitações abaixo do

ensino secundário (indicador de 'persistência' no ensino superior), é a mais elevada de entre os países analisados.

A Figura 5 compara este indicador da probabilidade de acesso ao ensino superior consoante as habilitações académicas dos pais, com um indicador de desempenho no ensino superior, medido como a percentagem de licenciados na população nesta faixa etária. Esta comparação permite verificar, por exemplo, se as políticas públicas conseguem compensar o efeito da família no acesso ao ensino superior.

Figura 5: Percentagem de diplomados no ensino superior e indicador de persistência (homens, 35-44 anos)



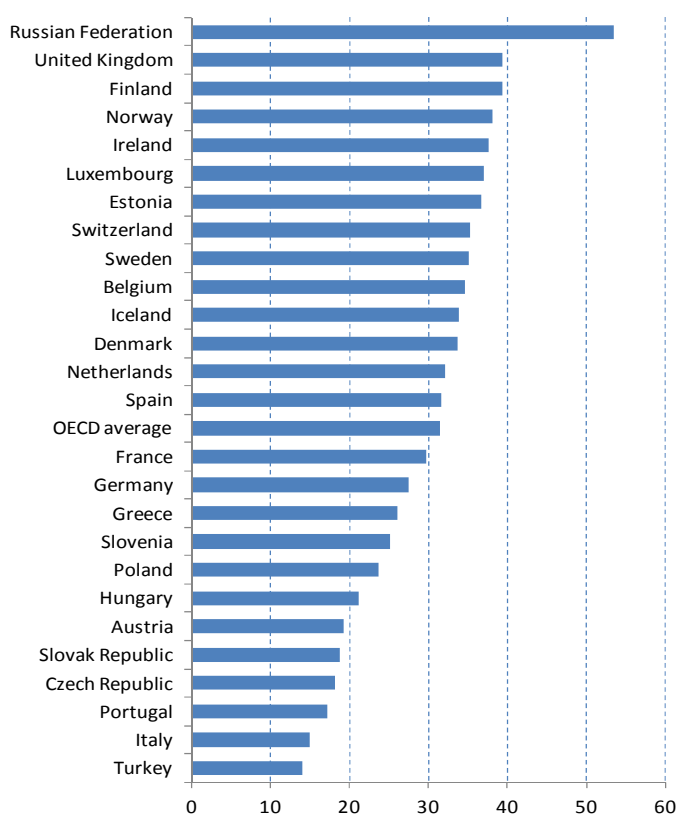
Fonte: OCDE, in Causa e Johansson (2009)

Como podemos verificar, alguns países apresentam simultaneamente valores baixos de persistência no ensino superior, sugerindo uma menor influência das habilitações académicas dos pais nas habilitações académicas dos filhos, e valores elevados de graduação no ensino superior (quadrante superior esquerdo na figura). É o caso dos países nórdicos (Finlândia, Suécia e Dinamarca) e da Holanda. Portugal situa-se no outro extremo, revelando uma incapacidade das políticas públicas em compensar o efeito da família no acesso ao ensino superior.

3.3. Factores determinantes da mobilidade social

Causa e Johansson (2009), num estudo para os países da OCDE, mostram que a mobilidade social é menor no Luxemburgo e nos países do sul da Europa. Os países nórdicos são os que apresentam um maior grau de mobilidade social entre gerações. Dois factores determinantes desta diferença são a educação e os cuidados pré-escolares, ambos largamente dependentes das políticas públicas nestes sectores. Em ambos os casos, Portugal surge claramente atrás dos restantes países europeus. Por exemplo, a Figura 6 apresenta a percentagem de população na faixa etária dos 25 aos 64 anos com um diploma de ensino superior.

Figura 6: Percentagem de população entre 25 e 64 anos com ensino superior (dados de 2011)

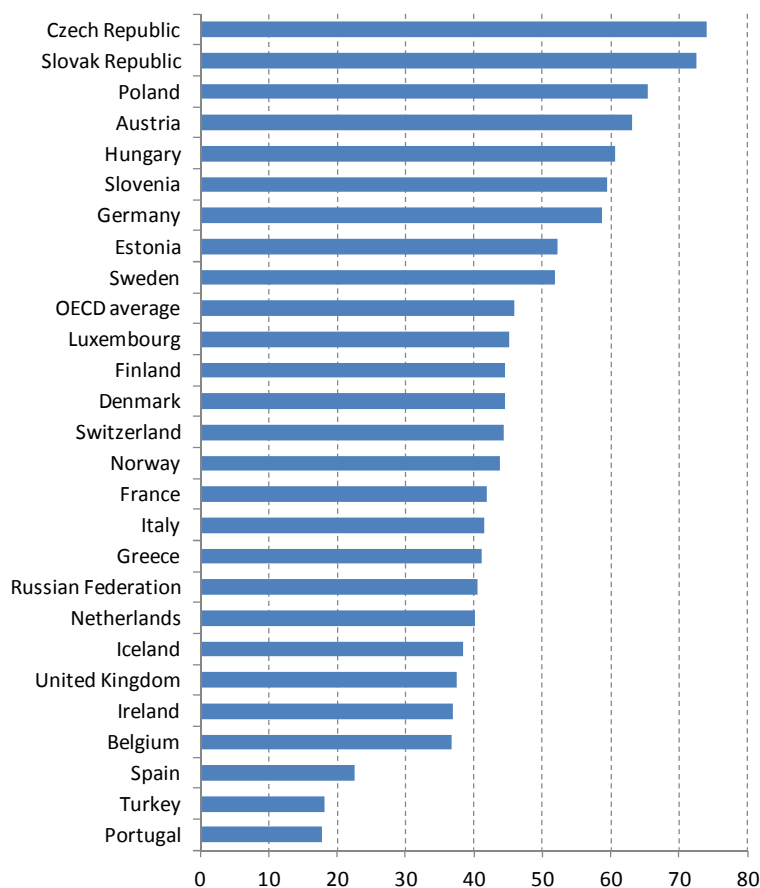


Fonte: OCDE, Education at a Glance (2013)

Como podemos observar no gráfico, Portugal encontra-se no fundo desta lista de países europeus, apenas acima da Itália e da Turquia. Nesta faixa etária, apenas 17% dos portugueses entre os 25 e os 64 anos possuía em 2011 um diploma de ensino superior, um valor que é quase metade da média dos países da OCDE (32%).

E a situação relativa de Portugal piora ainda mais se descermos um grau de ensino e compararmos (Figura 7) a taxa de graduação do ensino secundário nos mesmos países europeus e para o mesmo ano de 2011.

Figura 7: Percentagem de população entre 25 e 64 anos com ensino secundário completo (dados de 2011)

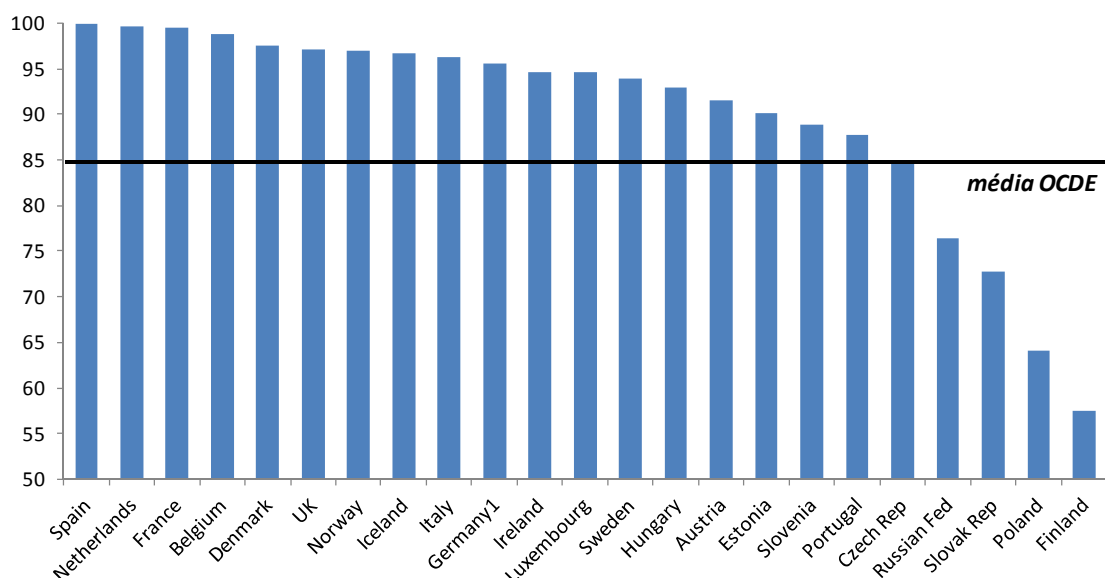


Fonte: OCDE, Education at a Glance (2013)

Neste caso, Portugal ocupa mesmo o último lugar na lista de países europeus da OCDE. Apenas 18% da população entre os 25 e os 64 anos tinha como habilitações académicas o ensino secundário completo, um valor muito semelhante à percentagem que possuía um grau de ensino superior. Somando os dois gráficos acima, verificamos que em Portugal, em 2011, apenas um terço da população nesta faixa etária possuía o ensino secundário ou terciário, quando a média da OCDE é de mais do dobro, com 77% da população com pelo menos o ensino secundário completo. Em 2011, 44% dos portugueses entre os 25 e os 64 anos possuía como habilitações literárias o ensino primário ou menos.

Em termos de níveis de educação, Portugal apresenta assim péssimas perspectivas de incentivo à mobilidade social. Em termos de educação pré-primária os números são menos negativos. Apesar de se encontrar nos últimos lugares na lista de países europeus em termos de educação pré-escolar (o gráfico mostra a taxa de participação de crianças de 4 anos), os valores apresentados estão já ligeiramente acima da média da OCDE.

Figura 8: Percentagem de crianças de 4 anos matriculadas no ensino pré-primário (dados de 2011)



Fonte: OCDE, Education at a Glance (2013)

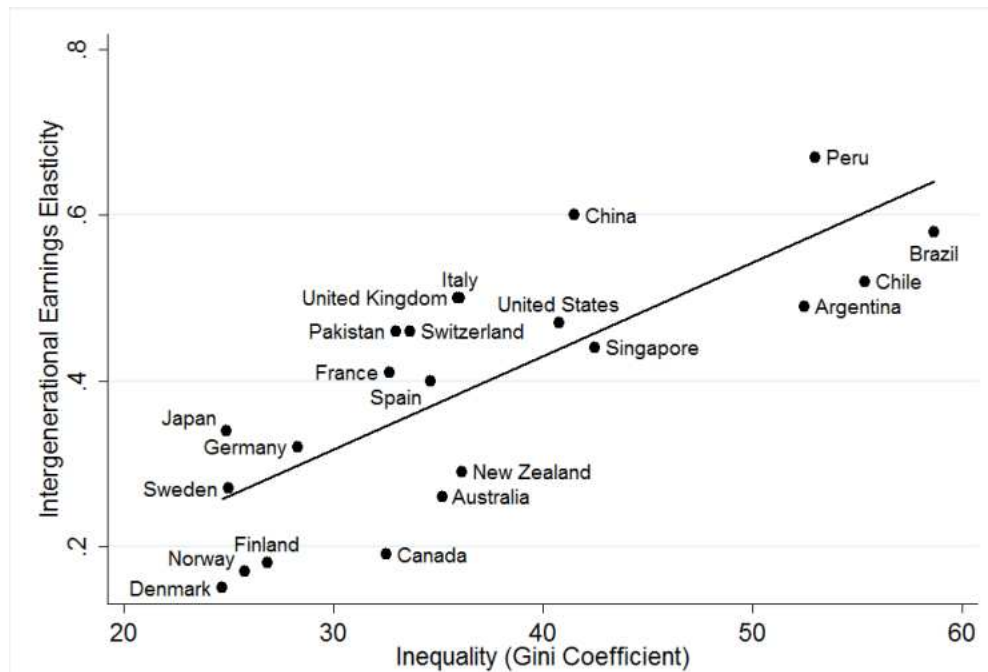
Causa e Chapuis (2009), por exemplo, mostram que a taxa de participação e o nível de investimento público em educação pré-escolar conseguem compensar parcialmente a influência da família nas capacidades cognitivas dos adolescentes.

Para além dos níveis de educação da população e dos cuidados pré-escolares, Causa e Johansson (2009) mostram que um outro determinante da mobilidade social são as políticas redistributivas de rendimentos. Os países variam consideravelmente na importância que atribuem à redistribuição e equidade, e isso tem impacto na correlação entre o estatuto socioeconómico das diferentes gerações.

O gráfico abaixo ilustra claramente esta relação entre as desigualdades de rendimentos em diversos países (Portugal infelizmente não fez parte do estudo) e o nível de mobilidade social. O gráfico apresenta em abcissas o coeficiente de Gini, quanto maior o seu valor, maiores as desigualdades na distribuição de rendimentos nesse país. Em ordenadas, o gráfico apresenta a elasticidade de rendimentos entre gerações que, como vimos acima,

varia inversamente com a mobilidade social. O gráfico mostra assim claramente uma relação directa entre estas duas variáveis.

Figura 9: Mobilidade social e distribuição de rendimentos



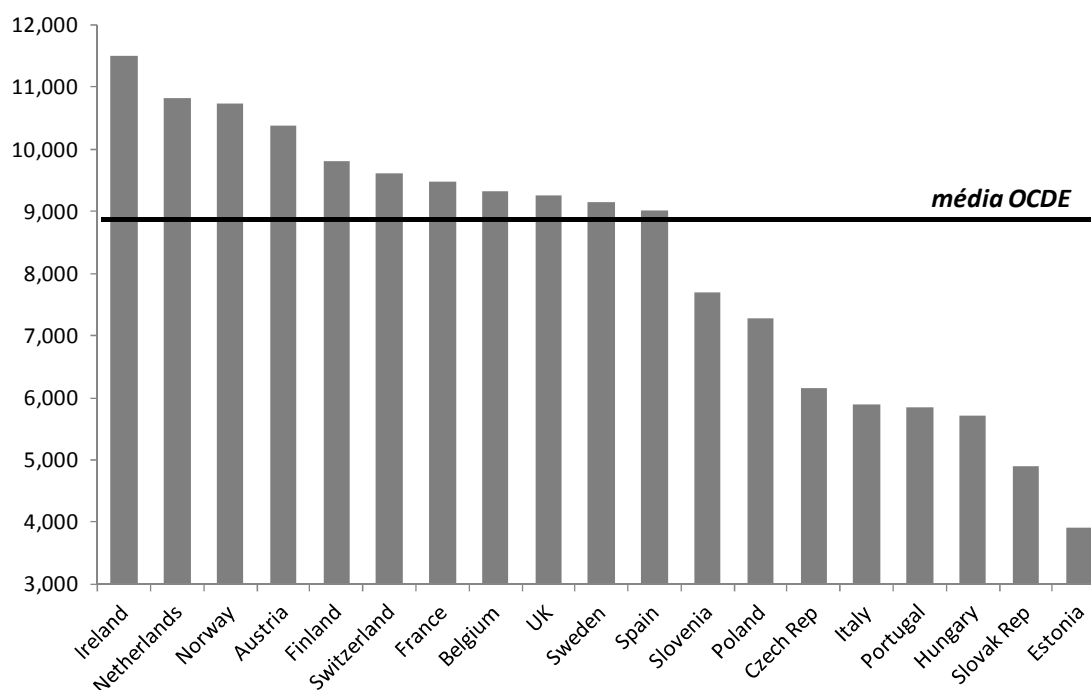
Fonte: Coak (2012)

No caso particular do acesso ao ensino superior, quanto menor o valor das propinas cobradas aos estudantes e quanto maior o número de estudantes ajudados pelo apoio social escolar ou por um esquema de crédito bancário apoiado pelo Estado, maior o efeito redistributivo e maiores as possibilidades de mobilidade social.

Por outro lado, pode também argumentar-se que uma maior redistribuição implica uma maior eficiência económica, pois permite uma melhor afectação e valorização dos recursos humanos de uma sociedade. Neste sentido, alguns estudos (e.g. Galor and Tsiddon, 1997) têm mostrado que uma baixa mobilidade social tem consequências negativas no crescimento económico dos países. Isto implica que as políticas públicas que contribuam para aumentar a mobilidade social, designadamente promovendo o ensino superior a estudantes de famílias com menores níveis de educação e de rendimentos, estão simultaneamente a combater as desigualdades sociais e a promover o crescimento económico.

Diversos estudos mostram que o investimento público na educação aumenta a mobilidade social entre gerações (vd. por exemplo Solon, 2004 ou Mayer e Lopoo, 2008), sobretudo em sociedades onde as famílias enfrentam restrições financeiras. No caso de Portugal, apesar da muito baixa taxa de diplomados e da necessidade de convergência para os níveis médios europeus, o investimento no ensino superior é dos mais baixos registados na Europa, apenas à frente de três países do Leste Europeu.

Figura 10: Despesa anual por estudante no ensino superior excluindo investigação, USD usando PPC (2010)



Fonte: OCDE (2013) Education at a Glance

Existe, em diversos países, uma consciência crescente da necessidade de promover o acesso ao ensino superior, para aumentar a mobilidade social e, dessa forma, melhorar a formação dos trabalhadores e as perspectivas de crescimento económico. Muitos países promovem já medidas para assegurar vagas no ensino superior para estudantes provenientes de minorias ou de meios socioeconómicos mais desfavorecidos. Haveman e Smeeding (2006) ou Greenstone (2013), para os EUA, e Milburn (2012), para o caso particular do Reino Unido por exemplo, enumeram um vasto conjunto de acções que as instituições e o governo devem implementar para tornar mais equitativo o acesso ao ensino superior. Edwards et al. (2012) referem que, na Suécia, o método de selecção de candidatos para o ensino superior é organizado com o objectivo de diversificar a

população estudantil e incentivar a admissão de estudantes provenientes de extractos sociais menos favorecidos. Para além dos candidatos que concorrem com base no desempenho na escola secundária, até um terço das novas entradas podem ser de indivíduos admitidos com base em entrevistas, experiência em determinadas áreas ou experiências alternativas de aprendizagem anterior.

Em Portugal, a situação tem vindo a melhorar gradualmente nos últimos anos. A percentagem de população na faixa etária 25-64 anos com um diploma de ensino superior passou de 9% em 2000 para 13% em 2005, 14% em 2008 e 17% em 2011, um aumento expressivo apesar de, como vimos, nos deixar ainda na cauda dos países europeus neste indicador. Porém, as medidas de austeridade dos últimos anos podem amortecer significativamente esta evolução. A austeridade tem provocado desemprego, recessão, cortes nos orçamentos das universidades, diminuição do apoio social escolar e aumento de propinas. Uma consequência imediata tem sido o abandono precoce do ensino superior, e uma descida assinalável no número de candidatos, que em 2013 foi 9% inferior a 2012. As consequências de médio e longo prazo das medidas de austeridade podem ser um ciclo vicioso de baixos níveis educativos, baixo crescimento económico e menor mobilidade social.

4. Notas finais

A situação portuguesa nos últimos anos, tem vindo a progredir gradualmente em termos de melhoria de capital humano e mobilidade social. Este resultado está inequivocamente associado ao alargamento do sistema de ensino superior, localizado em diversas instituições dispersas pelo país, o que permitiu uma maior democratização no acesso a este subsistema de ensino. Contudo, o efeito de ‘persistência educacional’ é bastante significativo no nosso país, à semelhança do que se verifica noutros países onde as assimetrias económico-sociais são ainda muito evidentes.

Em Portugal, a percentagem de população no estrato etário 25-64 anos com um diploma de ensino superior quase duplicou de 2000 a 2011, tendo alcançado 17% em 2011. Trata-se pois de um aumento expressivo apesar de continuarmos a ocupar uma posição muito desfavorável no conjunto dos países europeus no que concerne a este indicador. Concomitantemente, a crise económico-financeira com que nos temos vindo a deparar originou alterações no modo de vida dos portugueses, e que podem condicionar

significativamente esta evolução. As medidas de austeridade têm provocado desemprego, recessão económica, cortes nos orçamentos das universidades e das famílias, diminuição do apoio social escolar e aumento de propinas. Alterações que têm provocado efeitos na procura do ensino superior, nomeadamente no abandono precoce deste nível de ensino, e uma descida assinalável no número de candidatos, que em 2013 foi 9% inferior ao ano anterior. Circunstâncias, que a médio e longo prazo, podem originar um ciclo vicioso de baixo crescimento económico, baixos níveis educativos, e de menor mobilidade social.

REFERÊNCIAS

Blanden, J. (2008). Intergenerational Income Mobility in a Comparative Perspective, in P. Dolton , R. Apslund and E. Barth (eds.), *Education and Inequality Across Europe*, Edward Edgar.

Brunner, J. J. (2012). “La idea de universidad en tiempos de masificación”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior, Norteamérica*, 3 Maio de 2012. <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/228>.

Cazeneuve, Jean (1978). *Dez Grandes Noções da Sociologia*, Lisboa, Moraes Editores.

Causa, O. e Chapuis, C. (2009). *Equity in Student Achievement across OECD Countries: An Investigation of the Role of Policies*, OECD Economics Department Working Papers No.708.

Causa, O. e Johansson, A. (2009). *Intergenerational Social Mobility*, Economics Department Working Papers No. 707, OECD - Organization for Economic Cooperation and Development.

Comissão Europeia (2008). *Livro Verde sobre a Coesão Territorial Europeia – Tirar partido da diversidade territorial*, Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité das Regiões e ao Comité Económico e Social Europeu, Bruxelas, CE.

Corak, M. (2006). *Do Poor Children Become Poor Adults? Lessons from a Cross Country Comparison of Generational Earnings Mobility*, IZA Discussion Paper No. 1993.

Corak, M. (2012). *Inequality from Generation to Generation: The United States in Comparison*, forthcoming.

D’Addio, A. (2007). *Intergenerational Transmission of Disadvantage: Mobility or Immobility Across Generations? A Review of the Evidence for OECD countries*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, No. 52.

Drucker, J.; Godstein, H. (2007). ”Assessing the regional economic development impacts of universities: a review of current approaches”, *International Regional Science Review*, 30 (1), January, 20-46.

Edwards, D., Coates, H. and Friedman, T. (2012). A survey of international practice in university admissions testing, *Higher Education Management Policy*, 24 (1), 87-104.

Ferreira, J. M. Carvalho et al, (1996). *Sociologia*, Alfragide, Ed. McGRAW-HILL.

- Florida, R., (1995). "Toward the learning region", *Futures*, 27 (5), 527-536.
- Galor, O e D. Tsiddon (1997). Technological Progress, Mobility, and Economic Growth, *American Economic Review*, 87.
- Gayle, V., Berridge, D. e Davies, R. (2003). *Econometric Analysis of the Demand for Higher Education*, Department for Education and Skills Research Report 472, University of Stirling.
- Giddens, Anthony (2004). *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Green, A., Preston, J. & Sabates, R. (2003). *Education, Equity and Social Cohesion: a Distributional Model*. London, Centre for Research on the Wider Benefits of Learning.
- Greenstone, M., Looney, A., Patashnik, J. e Yu, M. (2013). *Thirteen Economic Facts about Social Mobility and the Role of Education*, The Hamilton Project, Policy Memo, June.
- Haveman, R. e Smeeding, T. (2006). The Role of Higher Education in Social Mobility, The Future of Children, *Opportunity in America*, 16(2), 125-150.
- Hertz, T., Jayasundera, T., Piraino, P., Selcuk, S., Smith, N. e Verashchagina, A. (2007). The Inheritance of Educational Inequality: international comparisons and fifty-year trends, *The B.E. Journal of Economic Analysis and Policy* 7(2).
- McCann, Philip (2010). *Globalization, Economic Geography and the Future of European Cohesion Policy*, University of Groningen, Endowed Chair of Economic Geography.
- Mayer, S. e Lopoo, L. (2008). Government Spending and Intergenerational Mobility, *Journal of Public Economics*, 92, 139-158.
- Milburn, A. (2012). University challenge: how higher education can advance social mobility: a progress report by the independent reviewer on social mobility and child poverty, *Independent Reviewer on Social Mobility and Child Poverty*, Cabinet Office.
- OECD (2007). *Education at a Glance*, Paris, OECD Publishing.
- OCDE (2007b). *Higher education and the regions: globally competitive, locally engaged*, Paris, OECD Publishing.
- OECD (2011), *Society at a Glance 2011 - OECD Social Indicators*, Paris, OECD Publishing.
- OECD (2013). *Education at a Glance 2013: OECD Indicators*, Paris, OECD Publishing.
- Rego, C.; Caleiro, A.; Vieira, C.; Vieira, I.; Baltazar, M. S. (2013): *Eficiência e/ou coesão territorial: de que modo uma rede de Instituições de Ensino Superior pode contribuir para estes objetivos?* Munich Personal RePEc Archive Paper nº 43638, Janeiro, Universidade de Munich (<http://mpra.ub.uni-muenchen.de>).
- Rego, C; Baltazar, M. S.; Caleiro, A. (2012). "Higher Education and Social Cohesion", *Higher Education of Social Science*, vol.2, nº 2, pp. 17-24
- <http://cscanada.net/index.php/hess/issue/view/165>.

Baltazar, M.S.; Rego C.; Caleiro, A. (2011). Educação e Coesão Social – que diferença faz o ensino superior?, *17º Congresso da APDR*, Instituto Politécnico de Bragança, 29 de Junho a 2 de Julho. <http://www.apdr.pt/congresso/2011/ACTAS/Sessão%2024.pdf>.

Solon, G. (2004). A Model of Intergenerational Mobility Variation over Time and Place, in M. Corak (ed.) *Generational Income Mobility in North America and Europe*, Cambridge University Press, 38–47.

Vieira, C. e Vieira, I. (2013) Procura de ensino superior em Portugal: determinantes e perspectivas, in C. Rego et al. (eds), *Redes de Ensino Superior: Contributos perante os desafios do desenvolvimento*. CEFAGE – Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia, Universidade de Évora.

Zoellick, Robert, (2011). *Press Release* No2011/414/HDN; <http://web.worldbank.org>

REDES E PARCERIAS EM TERRITÓRIOS RURAIS DE BAIXA DENSIDADE: UMA ANÁLISE AO PROGRAMA DAS ALDEIAS HISTÓRICAS DE PORTUGAL

Paula Reis

Doutoranda em Turismo e Desenvolvimento na Faculdade de Letras da Univ. Coimbra &
Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de
Portalegre

Resumo

O desenho de um novo paradigma para os territórios rurais de baixa densidade requer importantes mudanças no processo de construção social dos territórios. Estamos a falar de uma mudança paradigmática ao nível das configurações territoriais. As tradicionais estruturas hierárquicas e verticalizadas tornaram-se inadequadas para responder a profunda convulsão destes territórios. O novo paradigma deve assentar no princípio de acção colectiva, isto é, na congregação de um entendimento conjunto entre os diversos actores em que as políticas públicas dirigidas para estes territórios passem a ser políticas integradas.

Neste artigo pretendemos apresentar um conjunto de reflexões em torno do conceito de rede e de parceria, procurando ilustrar algumas das propostas conceptuais operadas em territórios de baixa densidade, destacando em particular o Programa das Aldeias Históricas de Portugal – enquanto processo de intervenção colectiva no âmbito das políticas públicas.

Uma sequência analítica que será acompanhada, com a exposição de algumas reflexões obtidas de uma investigação em curso, através da realização de uma entrevista exploratória a cinco especialistas ou profissionais em áreas próximas do desenvolvimento regional, áreas de baixa densidade, políticas públicas e turismo, que permitiu conhecer determinadas ideias, opiniões e cruzar e analisar as dinâmicas de implementação de políticas e intervenções públicas, nomeadamente do denominado Programa das Aldeias Históricas de Portugal.

Palavras-chave: redes; parcerias; territórios rurais de baixa densidade; programa das Aldeias Históricas de Portugal; políticas públicas

Abstract

The designing of a new paradigm for low density areas requires important changes in the process of social construction of territories; particularly, a paradigmatic change in terms of territorial configurations. The traditional hierarchical structures and vertical are likely to be inadequate to respond the profound convulsion of these territories. The new paradigm must be based on the principle of a collective action, that is, in the congregation of a joint understanding between the various actors in the public policies oriented to these areas start to be integrated policies

The purpose of this paper is to share a set of reflections around the concept of networking and partnership, illustrating some of the conceptual proposals operated in low density areas, particularly the program of Historic Villages of Portugal - analyzed as process of collective action within public policies.

The emphasis of our analysis will be accompanied with some reflections obtained from an ongoing investigation through in one exploratory interview to five experts or professionals in areas near of the regional development, low density areas, public policies and tourism. That intended to contribute to knowing certain ideas, opinions and analyzing the dynamics of policy implementation and public interventions, namely the program of Historic Villages of Portugal.

Keywords: networks; partnerships; low density rural areas; network of Historical Villages of Portugal; public policies

1. Introdução

O desenho de um novo paradigma para os territórios rurais de baixa densidade requer importantes mudanças no processo de construção social dos territórios. Está em causa o modelo de políticas de desenvolvimento adoptadas nos últimos anos, constituído, pelas tradicionais estruturas hierárquicas e verticalizadas – territórios-zona.

Estas tradicionais estruturas hierárquicas administrativamente tornaram-se inadequadas para administrar eficazmente e, simultaneamente, assistimos ao processo de desterritorialização de parcelas significativas do território português.

Face a situação de emergência destes territórios, este é, porventura o momento para a realização de ajustamentos em termos da construção de novas territorialidades assentes em dois princípios: acção colectiva e a cooperação em rede, logo, exigem a congregação de um entendimento conjunto entre os diversos actores (públicos e privados) em que as políticas públicas dirigidas para estes territórios passem a ser políticas integradas.

Tendo em conta estas observações iniciais, o principal objectivo do artigo é apresentar um conjunto de reflexões em torno do conceito de rede e de parceria, procurando ilustrar algumas das propostas conceptuais operadas em territórios de baixa densidade, destacando em particular o Programa das Aldeias Históricas de Portugal – enquanto processo de intervenção colectiva no âmbito das políticas públicas. O Programa das Aldeias Históricas de Portugal é um exemplo interessante para analisar a intervenção das políticas públicas, através de uma experiência piloto numa rede de aldeias históricas.

Em primeiro lugar, começamos por realizar um enquadramento teórico ao conceito de rede e parceria bem como às políticas públicas dirigidas para os territórios rurais de baixa densidade – a experiência da intervenção pública do Programa das Aldeias Históricas de Portugal, nos pontos dois e três respectivamente, posteriormente, no ponto quatro, iremos apresentar as reflexões de um grupo de especialistas sobre o desenvolvimento e implementação de redes em territórios rurais de baixa densidade.

2. Do conceito de rede ao conceito de parceria

A análise conceptual do conceito de rede tem vindo a ganhar grandes contornos na nossa sociedade enquanto objecto de estudo e pela multiplicidade de fenómenos associados, no domínio social, financeiro, económico, tecnológico e cultural.

Nesta amplitude analítica do conceito de rede, torna-se difícil distinguir o seu conteúdo aos diversos sentidos e contextos que é utilizado na nossa sociedade. Por exemplo, de fenómenos relacionados como o desenvolvimento local e regional em territórios rurais de baixa densidade, mas também em fenómenos como a exclusão social, a pobreza, o desenvolvimento social (cidadania e solidariedade), entre outros.

Neste contexto, argumenta-se que a vida quotidiana se organiza em torno de redes e as diversas interacções que se desenvolvem tendem a influenciar, senão a marcar, os próprios processos de constituição identitária nos diversos domínios (Alves, 2012). Daqui sobressai a ideia que as redes constituem uma articulação entre nós, através de um conjunto de conexões (Castells, 2002), as quais, segundo Ruivo (2000) “apontam para laços, para a associação de determinados elementos ligados entre si por qualquer espécie de fios (...) contendo no seu âmago a ideia de uma relação, de uma ligação” (2000:29-30). Em sequência desta relação, as ligações ou interacções entre nós de uma rede tendem a variar ao nível da intensidade e frequência, mediante os objectivos e as posições ou papéis que os diversos actores assumem na rede.

Para assegurar o correcto funcionamento de uma rede são necessárias regras e normas, que asseguram o funcionamento de qualquer estrutura, organização ou processo em rede – projecto, apesar das dificuldades que emergem dos diferentes interesses e expectativas dos actores da rede. Em consequência desta situação, as redes tendem a definir um operador ou actor-rede (Covas e Covas, 2013), que organiza o funcionamento da rede segundo os objectivos centrais que complementam a uniformidade e diversidade de actores e respectivas relações, sob a forma de um arranjo comunicativo e de uma retórica discursiva – liderança – que tornem o operador capaz de produzir consenso e harmonia sobre tantos conflitos de interesse que germinarão no interior de uma rede.

Consequentemente, a dinâmica de qualquer rede encontra-se associada ao poder dos fluxos e conexões, sendo que, as redes apresentam-se como “estruturas abertas, capazes de se

expandirem de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que consigam comunicar dentro da rede, nomeadamente desde que partilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objectivos de desempenho)” (Castells, 2002:67).

Neste quadro conceptual do conceito de rede, encontram-se referências para uma transposição analítica para o conceito de parceria, enquadrado na problemática das redes (Carrilho, 2008). Numa primeira linha de pensamento, o trabalho de parceria é considerado como um processo que induz para o pressuposto que dois ou mais actores se relacionam, partilhando objectivos e recursos em prol de um determinado projecto, (Alves, 2012).

Partindo deste pressuposto, diversos autores (Georis, 1992; Estivill et al., 1994; Rodrigues e Stoer, 1998) têm contribuindo para a discussão e aproximação da base teórica sobre o conceito e a prática com o recurso a algumas experiências de parceria enquadradas em diversas dinâmicas sociais.

Esta acepção metodológica é defendida por Georis (1992), para quem, a parceria constitui uma forma de mediação que contribui para uma ligação entre a perspectiva de conhecimento e uma abordagem prática de intervenção da responsabilidade dos actores de um determinado contexto específico. Neste registo analítico, o mesmo autor sublinha que a parceria é um processo negocial entre diferentes actores em torno de projectos comuns (Georis, 1992).

Deste modo, o processo negocial implica a partilha entre os actores envolvidos de benefícios e riscos que podem diferir do processo, ou seja, a negociação exige a articulação de diferentes interesses dos actores com vista à definição e concretização de objectivos, tarefas, resultados e processos de avaliação de um determinado projecto.

Este processo de compromisso/contrato entre os diferentes parceiros implica o desenvolvimento de uma cultura de parceria, ou seja, o actor-parceiro não é considerado um concorrente ou mesmo que, em certa medida, o seja, não pode ser um motivo de disputa, pressupõe-se um trabalho de articulação, de cedências e conquistas. Neste domínio específico encontramos no registo analítico de Estivill, uma referência para o estabelecimento de uma plataforma comum na qual se combinam diversos recursos com vista ao alcance de objectivos económicos e sociais (Estivill et al., 1994). Nesta lógica, o mesmo autor sublinha que os processos de parceria só evoluem se os diferentes actores e instituições parcerias envolvidas se modificarem ao longo dos mesmos.

Por fim, Rodrigues e Stoer (1998), defendem a existência de dois modelos na parceria, resultante de um conjunto de experiências de parceria em Portugal, os modelos estudados apontam para: “um primeiro identificado como “de cima para baixo” (...) e um modelo alternativo, de base horizontal” (Rodrigues e Stoer citados em Alves, 2012: 43). O primeiro modelo aponta para uma perspectiva formal e para uma estrutura orgânica (a iniciativa e a coordenação são habitualmente desencadeadas à escala nacional), no segundo caso é de base territorial, informal e traduz-se na conjugação de interesses e compromissos de um conjunto de actores locais em torno de um projecto comum conduzido pela inspiração de uma acção colectiva, cooperação e aprendizagem mútua.

Numa sociedade fragmentada e fragmentária, como é aquela que hoje vivemos, as parcerias na sua dimensão universal têm revelado algumas fragilidades características de processos com limitações e incapacidades, replicadas ao conceito de rede, sobretudo quando se trata de processos de negociação e de estabelecimento de parcerias em cenários tão peculiares como os territórios rurais de baixa densidade.

O elevado número de experiências realizadas permitem realçar algumas dessas dificuldades e insucessos inerentes à concepção da parceria, observa-se em diversos exemplos que as parcerias têm início e desenvolvem-se face à existência de um quadro normativo e regulamentar de determinados programas públicos, encontram-se nos regulamentos dos programas obrigatórios nas formas de concepção dos projectos e integração de parceiros, sendo que, a construção, a execução e avaliação de qualquer projecto pode ficar comprometida face ao estabelecimento de uma participação mais “cerimonial” do que comprometida.

A título exemplificativo, referimos alguns dos problemas e contrariedades que podem surgir em processos, projectos organizados com base em redes e parcerias, identificadas num trabalho desenvolvido por Nogueira (2005): incorrecções na preparação e na gestão dos projectos; excesso de protagonismo de algumas organizações face a outros parceiros ou falta de capacidade de manter um equilíbrio de poderes entre organizações parceiras – grandes assimetrias de poder; falta de confiança entre os diferentes parceiros – um certo receio do tal comportamento oportunista; diferenças de culturas organizacionais – dificuldades de conjugar as diferentes práticas, normas e regras organizacionais, condicionam o trabalho colaborativo e a circulação de informação eficiente na parceria, bem como diferentes metodologias de trabalho/intervenção; fracos níveis de confiança em termos da potencialidade das parcerias e das redes; falta de rigor na identificação dos

parceiros; problemas de negociação em torno de objectivos comuns; forte dependência de agentes e financiamentos externos; utilização incorrecta de recursos financeiros, materiais e humanos, entre outras dificuldades.

Estes problemas podem condicionar o trabalho em parceria, inviabilizando qualquer processo de aprendizagem e transição social, sendo possível ultrapassá-los quando se assumem processos abertos e transparentes entre parceiros, através de: uma cultura de parceria – partilha de realidades e problemas nas diferentes áreas de intervenção das organizações; aumento do inter-conhecimento e confiança dos parceiros (um actor-rede reconhecido e respeitado no interior e exterior); partilha de recursos humanos, materiais e imateriais – representa a capacidade de combinar diferentes recursos em torno de objectivos comuns capazes desenvolver tarefas, resultados/avaliações e reajustamos de certos processos em conjunto, bem como capacidade de negociação e predisposição de mudar ao longo de todo o processo; melhoria dos meios de partilha de informação e comunicação das redes – linguagem – partilha dos mesmos objectivos por todos os parceiros; bem como aumentar os níveis de co-responsabilização – existência do princípio de partilha de riscos e benefícios – definição/distribuição de tarefas por cada parceiro e avaliação regular dos progressos, das boas e más experiências e dos obstáculos.

2.1. O novo paradigma de rede em territórios rurais de baixa densidade

O conceito de rede encontra-se a enfrentar novos desafios, os quais derivam, fundamentalmente, do forte interesse que tem vindo a ser alvo, traduzindo-se em diversos trabalhos teórico conceptuais e numa retórica em termos do próprio discurso político, científico, mediático e em grande medida nos diversos instrumentos de financiamento. Ou seja, ao longo dos últimos anos de políticas públicas nacionais e europeias, tornaram-se obrigatórios os vocábulos de “rede”, “parceria”, “governança”, entre outros, com particularidade quando se fala em territórios rurais de baixa densidade.

Acontece que foi a partir de meados dos anos 70, e de uma forma acentuada nos anos seguintes, que começou a gerar-se uma viragem no pensamento contemporâneo, assente num novo espírito de capitalismo, já não organizado numa perspectiva fordista mas em novas formas de organização em rede, menos hierarquizadas e baseadas na ideia de coordenação e articulação.

Nesta linha de reflexão e atendendo à actual configuração do território nacional que adquire a forma quase arquipelágica, como se tratassem de pequenas ilhas isoladas (Covas e Covas, 2013), interessa sublinhar as fortes interrogações que emergem em torno dos últimos 40 anos de políticas públicas direccionadas para estes territórios, com um agravamento do processo de desterritorialização do espaço nacional.

Num momento de forte austeridade e recessão económica, as políticas de desenvolvimento são um alvo fácil e não conseguem combater o contra ciclo em termos do envelhecimento populacional, as elevadas taxas de desemprego, fraco tecido empresarial, bem como o agravamento das próprias assimetrias locais e regionais. Deste modo, não surpreende, portanto, que o resultado de 25 anos de fundos estruturais da União Europeia se traduzem em bens não transaccionáveis, não houve capacidade de criar condições para a competitividade dos bens transaccionáveis. E fica a eterna questão de como inverter a situação de despovoamento e desertificação destes territórios rurais?

Os territórios rurais de baixa densidade tornaram-se uma presa fácil de um conjunto de políticas públicas mal concebidas e de intervenções pouco eficazes, traduzindo a nossa incapacidade em reequilibrar a estrutura territorial, não obstante, gerou-se territórios recortados, quer dizer territórios-zona clientelares, burocráticos e excessivamente hegemonizados pela política partidária e governativa ou melhor territórios de geometria fixa.

É neste contexto que se deve realizar uma revisão da estratégia assumida nos últimos anos, este é, eventualmente, o momento em que temos que traçar um caminho que seja capaz de reterritorializar todas as “ilhas” isoladas e combater a rede clientelar e burocrática, com um reajustamento à cultura de trabalho nestes territórios em reclusão. Ou seja, estamos a falar da construção de um novo paradigma rede para estes territórios, baseado, na aprendizagem da cooperação e na geração de capital social em rede, argumento reiterado por Covas e Covas, quando referem que “este é, por isso, o tempo dos territórios-rede” (2013:45), traduzindo a ideia de transição cognitiva dos territórios-zona para territórios-rede.

Os sinais são sempre sinuosos e contraditórios quando se trata de romper com *o statu quo*. Assim é, mais uma vez, quando se coloca o imperativo de mudar a geografia dos territórios, este é o grande desafio para os territórios rurais de baixa densidade nos

próximos tempos. Porém, é uma transição lenta mas, ainda, assim, muito compensadora pelas permanentes aprendizagens em rede ao abrigo de um projecto comum.

A perspectiva introduzida remete para a contrução de novas territorialidades ou novos sistemas territoriais de geometria variável, esta mudança implicará o abandono de uma geometria fixa, de estruturas verticais, hierárquica entre níveis e excesso de institucionalização (territórios-zona) para estruturas horizontais flexíveis e numa lógica heterogénea, de tal modo que articule diversos actores, tendo em vista atingir um quadro organizacional cooperativo (territórios-rede).

Ou seja, se quisermos formar um verdadeiro sistema territorial aberto, temos de ser capazes de desparasitar as diversas relações clientelares, tutelares e administrativas para relações autónomas, para o efeito, os parceiros que integrem estas configurações territoriais devem abdicar da sua auto-referência e dos seus jogos de interesses em prol da formação e capacitação de territórios-rede, mas não invalida a necessária presença de parceiros públicos e privados. Isto só é possível se cada parceiro vestir a mesma camisola e passarem a produzir conhecimento e capital social, por exemplo, num território rural de baixa densidade que caiu no abandono e esquecimento e na ausência de um projecto comum.

Esta leitura acerca da contrução social de um território-rede surge bem explicitada, por exemplo em Covas e Covas (2013) para quem, “todas as configurações devem combinar, sempre que possível, quatro eixos de reticulação: o eixo paisagístico (capital natural), o eixo produtivo (capital produtivo), o eixo cultural (capital social) e o eixo da governança (capital institucional)” (Covas e Covas, 2013:60).

Por vezes, sucede que estes territórios rurais de baixa densidade, também são de baixa densidade em termos de actores e nestes casos é necessário recorrer à exportação de capital social. Afinal, são territórios mais ou menos institucionalizados por um estilo conservador, sem ambições e as organizações existentes não possuem músculo e sobrevivem à custa da transferência de verbas do exterior (fundos estruturais ou orçamento de estado). Este é o grande desafio da transição, é criar um território inteligente e inovador, por isso, implica a passagem da governação pública (*governing*) para a governação civil (*governance*).

Assim sendo, a nova geometria dos territórios está associada à emergência paradigmática da mobilidade e mobilização de todos os recursos, materiais e imateriais, os tangíveis e os intangíveis, isto é, conduzido por um actor rede ou estrutura de missão.

Em síntese, para dar conta de tal paradoxo, é necessário promover a designada cultura de trabalho que falta nestes ditos territórios rurais de baixa densidade, de tal modo, que um projecto comum possa dar lugar a novos territórios-rede. Este é, porventura, o grande desafio que se coloca aos novos “engenheiros” e construtores sociais do território, designadamente o Terceiro Sector e, em especial, as instituições de ensino superior com forte conhecimento e *know-now*, sem esquecer uma nova figura do mundo rural, os neo-rurais, provenientes do meio urbano e que podem ser uma presença positiva com as diversas mobilidades entre a cidade e o campo, contribuindo para a tal viragem de paradigma.

3. Políticas públicas: o Programa das Aldeias Históricas de Portugal

A multiplicidade de iniciativas levadas a cabo em Portugal e nas regiões do Sul da Europa, apoiadas por diferentes Intervenções Operacionais e Iniciativas Comunitárias, reflectem as diversas tentativas de inverter as permanentes dificuldades com que determinadas áreas rurais de baixa densidade se vêm confrontadas, decorrentes de um contínuo abandono demográfico e perda de notoriedade destas áreas.

Um desses momentos foi preconizado pela crise dos anos 70 e 80, com efeitos devastadores em certas áreas rurais, tendo criado condições para uma nova abordagem das políticas públicas que passaram a incidir numa lógica de valorização do território, num novo papel a desempenhar pelos actores, pelas empresas e as diferentes redes onde se integram (Pecquer, 1989). Ou seja, a crítica aos modelos de desenvolvimento que vinham sendo prosseguidos, abriu portas para um novo modelo de desenvolvimento de base endógena.

Este ambiente de valorização dos recursos culturais enquanto elementos estratégicos de desenvolvimento de territórios, constituiu o mote para uma das iniciativas mais emblemáticas em Portugal, no início da década de 90, com lançamento do Programa de Recuperação das Aldeias Históricas de Portugal.

A iniciativa piloto de requalificação iniciou-se no âmbito do II Quadro Comunitário de Apoio – 1994-1999 (Programa Operacional de Promoção de Potencial de Desenvolvimento Regional), com continuidade no III Quadro Comunitário de Apoio – 2000-2006 (Programa Operacional da Região Centro, nomeadamente a Acção Integrada de Base Territorial - “Acções Inovadoras de Dinamização das Aldeias”).

A intervenção pretendeu responder aos problemas das áreas rurais do interior mais débeis e com dificuldades estruturais ao nível do abandono demográfico e da desvalorização das actividades tradicionais.

No fundo, as Aldeias Históricas de Portugal, acabaram por representar a incidência regional e local de uma estratégia nacional, que visava discriminar positivamente alguns dos territórios do interior da região Centro, já considerada aquando a elaboração do Plano Nacional de Turismo (1985-1988), foram inventariados e classificados os recursos turísticos estratégicos, fazendo um claro apelo aos recursos culturais, naturais e de animação de “algumas aldeias típicas”. Desta forma, não só se reconhecia a importância do património e da cultura, como factores de diferenciação dos territórios, como se atribuía prioridade na protecção e recuperação das mesmas.

Segundo estes requisitos, definiu-se na região Centro uma Rede de Aldeias Históricas que integra aglomerados localizados, na sua grande maioria, ao longo da fronteira, entre o Douro e Tejo, aglomerados que assumiram no passado um papel estratégico na defesa do território e na afirmação da nacionalidade.

Esta intervenção abrangeu de uma forma selectiva uma dezena de aglomerados, num primeiro momento: Almeida, Castelo Mendo, Castelo Novo, Castelo Rodrigo, Idanha-a-Velha, Linhares, Marialva, Monsanto, Piódão e Sortelha (no período de 1994-1999), a que se juntaram mais tarde os lugares de Belmonte e Trancoso (2000-2006).

Assim, pretendeu-se dotar estes lugares de infra-estruturas básicas que permitissem contribuir para o desenvolvimento social e económico (melhoria da qualidade de vida da própria população); recuperação e valorização do património (intervenções nas fachadas e cobertura das estruturas edificadas), realçando o legado histórico e dinamizando um potencial segmento turístico-cultural; promoção e divulgação do território e animação das economias locais, através do envolvimento e participação de diversos actores locais públicos e privados, com vista ao desenvolvimento de diferentes projectos localmente implementados.

A intervenção realizada decorreu ao abrigo de um plano global de reabilitação, preparado em estreita colaboração entre a Comissão de Coordenação da Região Centro, o Fundo de Turismo, as autarquias, o Instituto Português do Património Arquitectónico e Arqueológico, a Direcção Geral do Património do Estado e a Direcção Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais e as organizações locais.

O investimento financeiro ocorreu no II e III QCA (Quadro Comunitário de Apoio), tendo sido atribuída uma verba por aldeia em função da dimensão física do aglomerado, necessidade de infra-estruturas básicas, e da densidade e estado de conservação do património histórico existente e referenciados nos respectivos Planos de Aldeia, que foram construídos no momento de candidatura.

De uma forma global, o volume de investimento envolveu cerca de 44.620.704 milhões de euros, e contemplou os seguintes domínios estratégicos: valorização do património com 12.139.999 milhões de euros, seguindo-se-lhe a reabilitação e requalificação urbanística (9.783.590 milhões de euros), os equipamentos de apoio directo ao turismo 8.661.207 milhões de euros e 6.972.232 milhões de euros em infra-estruturas básicas. Na componente imaterial, com um investimento um pouco inferior, foram realizadas acções de animação, promoção e divulgação (3.816.018 milhões de euros) e registando-se apenas 2.295.574 milhões de euros ao nível da criação de micro empresas (CCDRC, 2013).

Em suma, uma disparidade considerável em termos da tipologia de projectos e investimento financeiro realizado nas aldeias e nos dois Quadros Comunitários de Apoio (quadro n.º 1). Verifica-se também uma desigualdade na distribuição do investimento nas aldeias e nos dois momentos de apoio, destaca-se o caso de Castelo Mendo com cerca de 1,4 milhões de euros e de 7 milhões de euros em Linhares da Beira. A distribuição da verba esteve associada às especificidades referenciadas nos Planos de Aldeia, bem como houve um atraso no arranque dos trabalhos no primeiro período e face aos resultados atingidos desta fase de experimentação, apresentou-se como determinante manter e aumentar a consolidação e aprofundamento das metodologias de recuperação das Aldeias Históricas no III QCA.

Quadro 1 – Investimento financeiro realizado nas Aldeias Históricas (1995-2006)

Aldeia	QCA II (1995-1999)	QCA III (2000-2006)	Total (euros)
Almeida	5.232.853	437.789	5.670.643
Castelo Mendo	1.331.164	49.560	1.380.725
Castelo Novo	48.972	2.596.468	2.645.440
Castelo Rodrigo	2.606.873	1.114.888	3.721.762
Idanha-a-Velha	1.587.530	2.468.162	4.055.693
Linhares da Beira	2.437.803	5.025.528	7.463.332
Marialva	2.243.556	1.328.471	3.572.027
Monsanto	1.482.858	363.122	1.845.980
Piódão	5.314.004	237.027	5.551.031
Sortelha	1.793.043	702.320	2.495.364
Trancoso	-	1.604.228	1.604.228
Belmonte	-	1.877.118	1.877.118
Projectos Transversais	2.374.815	362.552	2.737.361
Total	26.453.471	18.167.233	44.620.704

Fonte: CCDRC¹⁶

A percepção geral é que houve alguma falta de articulação entre as diferentes componentes do programa, ou seja, uma forte concentração da fatia dos investimentos na componente material, relativa às obras de requalificação e valorização do património e as restantes componentes ficaram para a parte final da intervenção, ou seja, não houve tempo de preparação e maturação de projectos concretos no campo económico local, com diminuto apoio de verbas para o apoio ao empreendedorismo e criação de micro empresas.

¹⁶ Dados disponibilizados por Maria Isabel Boura, responsável pela coordenação da AIBT – Acções Inovadoras de Dinamização das Aldeias, da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC).

4. Rede de parceria(s) um território de baixa densidade: o Programa das Aldeias Históricas de Portugal

4.1. Metodologia

O levantamento e a análise bibliográfica existente sobre redes e parcerias, e com especial enfoque para experiências piloto em territórios rurais, possibilitou a construção de um instrumento metodológico – entrevistas exploratórias semi-directivas, enquadradas nos objectivos de uma investigação em curso.

Para os devidos efeitos, foi definido um grupo de cinco especialistas ou profissionais em áreas próximas do turismo, desenvolvimento regional, áreas de baixa densidade e políticas públicas, que permitiu conhecer determinadas ideias, opiniões e cruzar e analisar as dinâmicas de implementação de políticas públicas, nomeadamente do denominado Programa das Aldeias Históricas de Portugal.

O guião da entrevista concebido para a referente investigação tem a particularidade de envolver um conjunto de questões em torno dos nossos objectivos, servindo de bússola para outros aspectos pertinentes da investigação. As entrevistas aconteceram entre 25 de Fevereiro e 20 de Março de 2013, registadas em suporte áudio e posteriormente transcritas e analisadas. Neste momento vamos utilizar algumas das opiniões e comentários dos entrevistados, sem recurso a qualquer procedimento em termos de análise de conteúdo, bem como manter o anonimato dos entrevistados para não colocar em causa os objectivos da investigação em curso.

Como se pode depreender, o inquérito por entrevista ao grupo de especialistas constitui a peça nuclear para o presente artigo, reunindo um conjunto de dados em função de uma diversidade de elementos e informações, que compuseram de forma articulada a estrutura da entrevista.

Assim, pretendemos destacar algumas das principais dimensões de análise que lhe deram forma e conteúdo: “o conceito de rede e parceria”; “ a construção de redes em territórios rurais de baixa densidade”; “ o modelo de rede implementado no programa de recuperação das Aldeias Históricas de Portugal”; “ as opções políticas e políticas públicas nos territórios rurais de baixa densidade”. Considera-se que estas são as quatro dimensões orientadoras para a reflexão que este artigo pretende atingir.

Num primeiro ponto de vista, verifica-se uma concordância dos entrevistados, de um modo geral, em torno do encadeamento do conceito de parceria na problemática das redes, razão pela qual existe uma primeira referência ao conceito de rede como um conceito e a parceria como um compromisso ou espécie de contrato. No quadro 2, encontram-se listadas algumas das ideias-chave mais presentes nas entrevistas aos especialistas, as quais se articulam com o quadro empírico discutido anteriormente, sobre o conceito de rede e parceria.

Quadro 2 – Ideias-chave dos especialistas do conceito de rede e parceria

Ideias-chave	Autor
A rede é um conceito aberto e horizontal e a parceria é um procedimento;	Especialista 4
Cultura de trabalho: construção de laços de confiança entre actores; partilha de recursos e a construção de projectos colectivos/dinamização da região;	Especialista 1
A rede significa vários actores a funcionar de forma cooperativa em relação a um objectivo comum; existem redes que têm como grande objectivo beneficiar os actores que se organizam em rede, e outras o conjunto da comunidade e para o fazer têm que se organizar em rede; As parcerias podem ser de diferentes tipos, porque as parcerias podem ter objectivos mais leves ou mais pesados;	Especialista 5
Rede: conceito quase geométrico e um bocado neutro; a ideia que há muitos actores e que interagem entre si; A parceria é um passo evolutivo, não só interagem como recebem vantagens em se organizarem;	Especialista 2
O trabalho em rede é condição <i>sine qua non</i> para reunir colaborações múltiplas – processo rectangular; Parceria está associada ao trabalho em rede, quando se faz trabalho em rede, também, em princípio é trabalho em parceria;	Especialista 3

Fonte: Elaboração própria

O processo de construção de redes em territórios rurais de baixa densidade apresenta alguns paradoxos, que carece de uma particular atenção em especial.

Uma primeira chamada de atenção para este tipo de processos é que estes territórios de baixa densidade, também, são de baixa densidade ao nível de actores. O principal elemento para o processo é a existência de actores, além do mais, verificamos o mesmo actor com vários chapéus, mas, nem sempre, existe disponibilidade ou interesse dos actores trabalhar em parceria, porque cada actor tem os seus objectivos legitimamente.

Na ausência de actores, os entrevistados, consideram que se deve proceder à exportação de capital social e defendem a existência de “quatro capitais”, que constituem a coluna vertebral de qualquer processo de rede para estes territórios, ou seja, a presença do capital social, o capital natural (nem sempre em bom estado), capital produtivo (muito escasso) e o capital institucional (muito pobre), sendo que todas as configurações devem combinar, sempre que possível, para o desenvolvimento de uma cultura de redes multi-escalares com diversas escalas.

O trabalho em rede pressupõe condições que induzem a proximidade de actores e trabalho de aliança e, nessa medida, necessitam de lideranças com sentido aberto e num plano de igualdade dos diversos actores, materializando, dessa forma, uma dinamização da rede. Tendo em conta, por um lado, que algumas dessas redes organizam-se mediante a existência de fundos financeiro e, por outro, funcionam muitas das vezes como um estímulo externo, ou seja, existem verbas organizam-se e a partir do momento que deixam de ser apoiados a rede desaparece – o grau de sustentabilidade dos projectos é baixo.

A sustentabilidade dos projectos depende, em parte, da fase inicial no que toca, designadamente a construção de uma estrutura de missão e um actor rede que seja capaz de potenciar a rede e criar nós de confiança, por outras palavras, implica a chamada mediação qualificada ou mediação competente. Essa competência é adquirida com permanência no território do actor-rede, não apenas na constituição e formalização da rede, mas também na alimentação da estrutura com um trabalho de gestão e animação da rede, sem esquecer a vertente comunicacional e diálogo, sob a forma de manter um equilíbrio e mediador de diversos conflitos e interesses que germinam no interior da rede.

A percepção geral dos entrevistados é que os objectivos do Programa das Aldeias Históricas de Portugal estão longe de estarem cumpridos. Resolveram-se alguns problemas na escala local, mas não houve progressos na resolução dos problemas a nível regional, nem no plano nacional, para não falar do plano europeu.

De um modo geral, a construção do Programa e sua implementação não assentou numa lógica de dentro para dentro, tendo-se estruturado, sobretudo, como algo vindo de “fora para dentro” e de “cima para baixo”, permanecendo a dúvida, até que ponto, os agentes locais perceberam que eram uma parte activa no processo? Por outro lado, os entrevistados, concluem a falta de interesse ou a falta de envolvimento dos parceiros e até

alguma neutralização do processo, que pode ser explicado por alguma dispersão da rede em termos geográficos.

Na verdade, o Programa em causa surge numa lógica voluntarista da administração pública, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional da Região Centro, gerando no interior da rede uma excessiva dependência dos actores públicos e dos dinheiros públicos.

Outro obstáculo de carácter funcional da Rede das Aldeias Históricas de Portugal, passa pela ausência de uma instituição que realize uma boa gestão, que promova e potencie a rede com o exterior, através de uma ligação com o território, numa perspectiva de marca versus território (Aldeias Históricas de Portugal). Isto é, ausência de uma certa capilarização do efeito de rede que se pretende, assumindo-se crucial a existência de mais recursos envolvidos no projecto – médio e longo prazo.

No fundo, o Programa das Aldeias Históricas de Portugal, acabou por traçar o real retrato das diversas opções políticas e políticas públicas implementadas em Portugal, particularmente nos territórios rurais de baixa densidade.

Uma primeira ideia é que ficaram de todos estes anos de apoios comunitários bens não transaccionáveis, dívida pública acumulada e custos de manutenção para todo o sempre, mas, não obstante, dotou estes territórios de infra-estruturas e equipamentos para uma faixa etária que já não existe, mas, também, é verdade se não fossem os instrumentos de política pública em geral financiados por fundos comunitários a maior parte destas coisas não existia.

Neste contexto, persiste a ideia que as diferentes políticas públicas levaram a uma dispersão e diversificação de investimentos, que não foram capazes de produzir os tais bens transaccionáveis e não desencadearam igual movimento de investimentos, nem criaram uma dimensão de projectos-âncora.

As novas políticas públicas dirigidas para os territórios rurais de baixa densidade não podem, por isso, ser políticas omissas e avulsas, mas políticas integradas e coordenadas que devem assentar numa intervenção articulada, em prol de uma maior rentabilização dos recursos mais escassos.

É imprescindível fazer, previamente, uma reflexão em redor do próximo ciclo comunitário e saber como aproveitá-lo de uma forma mais assertiva e acabando com os investimentos

dispersos e apostando na concentração, em objectivos mais estratégicos – uma selectividade na aplicação das futuras políticas públicas, através de uma estratégia territorial com consistência, com um fio condutor de objectivos que são resultados antecipados, com a avaliação ex-ante em função disso que está delineado e com a capacitação de fundos – abordagem plurifundos. Um novo tipo de intervenção das políticas que possibilitem concentrar apoios em territórios específicos, em que se entenda que, venham a assumir-se como territórios âncora, assentando, naquela ideia de um projecto comum nos territórios-rede.

Na impossibilidade de futuramente se continuar a apoiar de forma generalizada experiências como o Programa das Aldeias Históricas de Portugal, entre outras intervenções, pretende-se que venham a assumir uma independência dos apoios e das próprias autarquias.

Com efeito, os territórios rurais de baixa densidade, dadas as circunstâncias anteriormente referenciadas, isto é, grandes fragilidades em termos sociais, institucionais e económicos, carecem de uma particular atenção, no sentido de ser possível assegurar-lhes condições de sustentabilidade demográfica e económica, mas também de forma a criar os tais bens transaccionáveis que lhes permita interromper o seu ciclo de declínio.

No geral, os entrevistados têm a percepção de que a sobrevivência destes territórios dependerá, em grande medida, da capacidade das políticas públicas, ou seja, devem ser capazes de induzir factores de diferenciação nas estratégias territoriais.

5. Reflexão final

Os territórios rurais de baixa densidade enfrentam, hoje, significativos desafios em termos das próprias condições para o seu desenvolvimento futuro. Depois de muitos anos a falar-se sobre a crise do mundo rural, nos anos 80, o início da década de 90, até com algum “romantismo” nas diversas reflexões em torno do renascimento destas áreas.

Este movimento teve particular impacto ao nível da União Europeia, onde foram surgindo diversas iniciativas em prol destes territórios (Sul da Europa), embora com um carácter experimental – Programa das Aldeias Históricas de Portugal. Contudo, a falta de integração a nível estratégico entre as diversas políticas não permitiu uma adequada

articulação e compatibilização entre os interesses locais, regionais e nacionais e não potenciou os efeitos sinérgicos possíveis e desejáveis.

Superada a fase de experimentação, temos que reconhecer que o tempo é escasso para alguns territórios rurais de baixa densidade realizarem uma revisão da estratégia ou, até mesmo, no desenho de uma nova geração de políticas.

Um dos caminhos alternativos para os territórios rurais de baixa densidade, pode assentar no novo paradigma anteriormente referenciado, em que remete para uma nova lógica de intervenção com a construção de territórios-rede *versus* um projecto comum, sendo que, as diferentes intervenções a efectuar sejam propostas e apresentadas conjuntamente de forma a demonstrar a existência de uma estrutura de missão.

A utilização desta metodologia de acção cooperativa dependerá dos problemas a tratar, mas, ainda, assim, deve passar pela capacidade dos diversos actores em traçar um conjunto de configurações territoriais alternativas para os territórios rurais, de grosso modo, conduzirem à construção social dos territórios. Para que esta construção social seja efectiva, é necessário responsabilizar, promover e envolver a diversidade de actores nestas configurações.

Actualmente, somos confrontados com novas emergências em torno de um modelo de desenvolvimento com características urbanas que, aos poucos, se vão observando pelos territórios rurais nacionais, e que não se exclui serem visíveis na área abrangida pela Rede das Aldeias Históricas de Portugal. Esta tendência refere-se ao papel dos neo-rurais e cultura urbana que transportam para o interior destas configurações. Uma das principais características destes novos actores é a sua mobilidade e pendularidade, isto é, face ao contacto que realizam com o meio urbano serão actores de duas culturas.

Assim, e para finalizar, diríamos que neste campo de possibilidades, parece-nos aceitável que o Terceiro Sector, desempenhe o seu papel nas configurações territoriais. Por isso, seria interessante uma maior mobilização e aproximação, por exemplo, das instituições de ensino e da própria investigação produzida com os territórios, bem como na definição das próprias políticas públicas. Face à situação de emergência que o país e os territórios de baixa densidade enfrentam as instituições estão, por isso, obrigadas a assumir a sua responsabilidade de actor-rede.

Referências bibliográficas

- Alves, J. E., 2012. *Parceiros em rede: Estratégias territorializadas para o desenvolvimento local nas áreas do emprego e formação*. Porto: Fronteira do Caos Editores.
- Carrilho, T., 2008. Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. *Análise Social*, vol. XLIII (1º), pp. 81-107.
- Carrilho, T., 2007. Potencialidades e limitações no trabalho em parceria. *Revista Fórum Sociológico*, 17 (III série), pp. 117-125.
- Castells, M., 2002. *A sociedade em rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CCRC, 2002. *Aldeias Históricas de Portugal. Um Património com Futuro*. Coimbra: Comissão de Coordenação da Região Centro.
- Covas, A e M. M. Covas, 2013. A construção social dos territórios-rede da 2ª ruralidade dos territórios-zona aos territórios-rede construir um território de múltiplas territorialidades. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, 3 (Junho). Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território. pp. 43-66.
- Covas, A e M. M. Covas, 2012. *A caminho da 2.ª ruralidade: uma introdução à temática dos sistemas territoriais*. Lisboa: Edições Colibri.
- Estivill, J. et al. (1994). *Partnership and the fight against exclusion. The Lessons of the Poverty 3 Programme*. Bruxelas: EEIG, Animation and Research, European Union.
- Ferreira, F. I., 2004. Uma análise crítica das políticas de parceria: A metáfora da rede. *V Congresso Português de Sociologia*. Braga, Maio 2004 (CD-ROM).
- Georis, P., 1992. La fonction de médiation au niveau local. *Revue d' Action Sociale*, Mars-Avril, nº2, pp.19-34.
- Nogueira, J. M., 2005. A outra face de Janus. Avaliação, Terceiro Sector e Causas Potenciais de insucesso em parcerias e redes. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 11, pp. 21-37.
- Pecquer, B., 1989. *Le développement local*. Paris: Syros.
- Rodrigues, F. e Stoer S., 1998. *Entre a Parceria e Partenariado. Amigos Amigos, Negócios à Parte*. Oeiras: Celta Editora.
- Ruivo, F., 2000. *O Estado Labiríntico. O Poder Relacional entre Poderes Local e Central em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.

DINÂMICAS TERRITORIAIS INCLUSIVAS: EXPERIÊNCIAS, DESAFIOS, ATORES E PERSPETIVAS EM TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE

Maria da Saudade Baltazar
Dep. Sociologia/ ECS-UÉvora & CESNova/FCSH-UNL

Marcos Olímpio dos Santos
CISA - AS / Universidade de Évora

Resumo

O presente texto tem por objetivo contribuir para um levantamento crítico de algumas intervenções que têm vindo a ser implementadas em territórios de baixa densidade (como é o caso do Alentejo), visando a inclusão de públicos desfavorecidos (como por exemplo a faixa de idosos que se tem debatido com a barreira do acesso à saúde, o segmento de mulheres que se tem confrontado com a dificuldade em conciliar a vida familiar e profissional, aqueles jovens que se continuam a deparar com dificuldade em melhorar as suas competências e em conseguir colocação profissional, as pessoas com deficiência e suas famílias que se debatem com problemas de integração, e minorias étnicas atingidas por situações de exclusão). Para uma contextualização do tema também se procede à caracterização dos principais desafios que se colocam aos referidos territórios no atual contexto de crise. Tais territórios de baixa densidade deparam-se com múltiplos problemas estruturais que correspondem a manifestos constrangimentos ao desenvolvimento e à qualidade de vida dos indivíduos que neles residem, marcados por tendências demográficas, económicas e sociais desfavoráveis, e por vezes muito gravosas. Para alcançar o efeito pretendido os autores recorrem à análise de informação disponível sob a forma de documentos impressos ou em suporte digital, que incidem sobre as intervenções que foi possível recensear.

Espera-se com esta pesquisa aprofundar e debater algumas questões relacionadas com a problemática da inclusão e dos conceitos com os quais se articula (como seja o conceito de Cidadania), e levantar pistas para pesquisas ulteriores sobre projetos desenvolvidos ao abrigo de vários programas nacionais ou transnacionais, no que se prende com as dinâmicas inclusivas em territórios de baixa densidade.

Palavras – Chave: Territórios de baixa densidade; Inclusão social; Boas práticas; Alentejo

Abstract

This text aims to contribute to the critical survey of some interventions that have been implemented in low-density areas (as is the case of Alentejo), aiming at the inclusion of disadvantaged public (such as the elderly who has debated with the barrier of access to health, women who are confronted with the difficulty in reconciling family and professional life, those young people who continue to encounter difficulty in improving their skills and achieve professional placement, people with disabilities and their families who are struggling with problems of integration, ethnic minorities segregated or self excluded).

For a contextualization of the theme we also proceed to the characterization of the main challenges faced by such territories in the current context of crisis.

Such low density territories are faced with multiple structural problems which correspond to constraints that affect the process of development and quality of life of inhabitants, marked by unfavourable, and sometimes even harmful demographic, economic and social trends.

To achieve the desired effect, the authors rely on analysis of available information in the form of printed documents or in digital form, that focus on interventions that it was possible to identify and analyze.

With this research is expected to deepen and to discuss some issues related to the problematic of inclusion and concepts with which articulates (how is the concept of citizenship), and raise further research tracks on projects developed under various national or national programmes, with regard to the inclusive dynamics in low density territories.

Keywords: Low density territories; Social inclusion; Good practices; Alentejo.

Introdução

As dinâmicas inclusivas surgem como resposta ao fenómeno da exclusão social que se faz sentir em qualquer país e nos seus diferentes territórios, onde pode assumir características diferenciadas.

Entendendo-se por exclusão social as formas pelas quais os indivíduos podem ser afastados do pleno envolvimento na sociedade, ou seja trata-se de um conceito que remete para os fatores que dificultam os indivíduos ou grupos a aceder às oportunidades que estão abertas à maioria da população. Nestas circunstâncias os níveis de participação cívica são também muito baixos (Giddens, 2004).

Uma sociedade encontra-se socialmente integrada quando os seus membros partilham escolas, serviços de saúde, transportes públicos, entre outras instituições sociais. Porém esta partilha, que confere sentimentos de solidariedade social na população, pode estar condicionada por diversos processos/mecanismos de exclusão e assumir distintas formas consoante as comunidades e/ou territórios onde se inserem.

Paralelamente importa realçar que quando se aborda a problemática da exclusão social levanta-se de igual modo a questão da ação. “Ao considerarmos o fenómeno de exclusão social devemos estar conscientes, por um lado, da interacção entre a acção e a responsabilidade humana e, por outro, do papel desempenhado pelas forças sociais na moldagem das situações em que as pessoas se encontram (Giddens, 2004:328).

Os agentes socioeconómicos, os diversos níveis de atuação da administração pública, os movimentos sociais e as pessoas desempenham um relevante papel como atores das dinâmicas que visam a inclusão dos indivíduos, grupos, comunidades ou territórios que se vêm afastados e “inferiorizados” face aos recursos, valores dominantes e centros de poder. Desta forma, considera-se útil conhecer as posições adotadas face a este problema, porque cada vez mais, surgem estratégias para combater a exclusão social e promover a cidadania ¹⁷ protagonizadas por governos, administração pública, organizações de empregadores e de trabalhadores, instâncias e redes internacionais, voluntariado, economia social, assim como todo o tipo de iniciativas comunitárias que se interessam e assumem uma posição interventiva. Este conjunto de atores adota princípios de orientação, de entre os quais se podem distinguir as designadas estratégias reprodutoras, paliativas, preventivas e emancipadoras (Estivill, 2003).

¹⁷ Enquanto conjunto de direitos e deveres ao qual um indivíduo está sujeito em relação à sociedade em que vive (Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cidadania>).

No presente texto os autores optaram por restringir a sua reflexão aos territórios de baixa densidade (TBD), tipologia onde se situa a região Alentejo e os seus municípios, por se considerar que “o território continua a ser o lugar onde se produz e manifesta a exclusão” (Estivill, 2003: 50). Abordagem que se reforça, também, com a premissa de que as ações locais nas estratégias de luta contra a exclusão e pela promoção da inclusão são inequivocamente uma condição necessária (mas não suficiente) para a definição de qualquer dinâmica territorial.

Decorrente desta delimitação, a explanação do tema é efetivada através dos seguintes pontos: i) Níveis de intervenção nas dinâmicas territoriais inclusivas em Portugal e nos territórios de baixa intensidade em particular, ii) Impactos da intervenção a nível local condicionados pelas políticas públicas nacionais e transnacionais, iii) Perspetivas para o próximo ciclo de programação da União Europeia: breve enquadramento, e iv) Contributo para um levantamento crítico de algumas intervenções implementadas em territórios de baixa densidade: o caso do Alentejo.

1 - Níveis de intervenção nas dinâmicas territoriais inclusivas em Portugal e nos territórios de baixa densidade em particular

As dinâmicas territoriais inclusivas são gizadas e protagonizadas a vários níveis de decisão e por diversos atores, sendo que regra geral, os níveis mais abrangentes influenciam os menos abrangentes.

Portugal, como estado soberano, decide sobre as políticas que contribuem para as dinâmicas inclusivas, no quadro de orientações emanadas por instâncias supranacionais, como sejam a um nível global a Organização das Nações Unidas (ONU), o Fundo Monetário Internacional (FMI) a Organização Mundial do Comércio (OMC)¹⁸, e a nível subcontinental como seja a União Europeia e seus organismos deliberativos e executivos (Comissão, Conselho e Parlamento).

No entanto organismos transnacionais constituídos em outros continentes podem também influenciar indiretamente (positiva ou negativamente), as políticas inclusivas em Portugal¹⁹.

¹⁸ Esses e outros Organismos Internacionais (institucionais) aprovam Acordos, Tratados, Convenções internacionais (alguns com caráter indicativo), que constituem referências a seguir.

¹⁹ Caso do Mercosul (Mercado Comum do Sul), dos Mercados Comuns da África ou da Associação de Nações do Sudeste Asiático, etc.

No nosso país para além do Estado Português (Poder legislativo, Poder executivo, Poder judicial), as políticas inclusivas são também traçadas e implementadas aos níveis regional, subregional e local, com destaque para as autarquias locais / Poder local (Municípios, Associações de Municípios, Juntas de Freguesia).

No entanto para além destes atores, também as empresas nacionais e as empresas estrangeiras (transnacionais / multinacionais - 1º setor) e as Organizações Sem Fins Lucrativos nacionais e transnacionais - 3º Setor / Economia Social), desempenham um papel incontornável nas dinâmicas inclusivas²⁰.

Mas também as cidadãs e os cidadãos, através das suas decisões e dos seus comportamentos, encontram-se implicadas(os) nessas dinâmicas²¹.

Neste contexto importa recentrar a problemática em análise nos territórios de baixa densidade (TBD), que se caracterizam entre outros traços pela debilidade da sua base económica, pelo reduzido e desequilibrado tecido demográfico, e por situações efetivas ou potenciais de exclusão²², relacionados com alguns segmentos populacionais como veremos de seguida.

Em consonância, neste tipo de territórios, as organizações da Economia Social / 3º sector e as autarquias locais têm vindo a desenvolver uma atividade relevante no apoio ao elevado número de idosos, crianças e jovens, pessoas portadoras de deficiência, e outros segmentos da população, quer em valências específicas instituídas (apoio domiciliário, centros de dia, creches e jardins de infância, centros de atividades ocupacionais, etc.), quer através de projetos pontuais.

A importância destas organizações nos TDB decorre do facto de que, frequentemente, são a única alternativa para as populações necessitadas (e tal como os serviços públicos, asseguram um substancial número de postos de trabalho), sendo em vários casos dinamizadas por um núcleo restrito de dirigentes (devido à dificuldade na mobilização de um reduzido número de potenciais candidatos).

²⁰ Sobre a importância e relevância em geral do Terceiro Setor consultar as seguintes fontes: Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais do Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa (2011). Sobre a importância e relevância do Terceiro Setor em Portugal consultar a publicação da CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL (2013), o texto do CNES – Conselho Nacional para a Economia Social (2013), e a comunicação de Ferreira (2010).

²¹ O que reforça a importância do conceito de Cidadania e dos direitos e deveres que implica.

²² Para aprofundamento das características dos territórios de baixa densidade ver as seguintes fontes: Almargem; In Loco (s/d); Azevedo (2011); Covas (2011); Martins (2008); Baltazar et al (2013); e Santos et al (2012).

O terceiro setor desempenha um papel supletivo das funções do poder central, entidade a quem cabe traçar e executar ao nível nacional as políticas públicas sociais e balizar as intervenções que são implementadas nos níveis infranacionais²³.

Assim, as políticas sociais aprovadas e implementadas pelos órgãos do Estado português (por vezes inspiradas pela União Europeia), influenciam e condicionam fortemente a atividade dos restantes atores (3º Sector e poder local), que têm de cumprir os normativos emitidos pelas instâncias de nível político mais abrangente.

Estes atores (as várias organizações sem fins lucrativos, e as autarquias locais, nomeadamente os municípios), dispõem de recursos (materiais e humanos) que lhes permitem com o apoio do poder central, concretizar algumas medidas que contribuem para a inclusão de segmentos populacionais com necessidades específicas.

Esta atividade é no entanto atualmente dificultada por limitações endógenas e exógenas, o que está a restringir a margem de manobra das instituições na resposta às solicitações com que se veem confrontadas.

Tal situação amplia desafios enfrentados pelas referidas instituições que serão abordados mais à frente²⁴.

2 - Impactos da intervenção a nível local condicionados pelas políticas públicas nacionais e transnacionais

Num panorama como o descrito, podemos constatar hoje que tem havido um forte investimento por parte do 3º sector (respostas sociais, cantinas sociais, ajudas técnicas, promoção da saúde e do bem estar, literacia digital, entre outras), e das autarquias (como seja a colaboração diversificada com organizações sem fins lucrativos e iniciativas de apoio direto aos segmentos populacionais já referidos).

Os impactos da intervenção a nível local têm sido consideráveis, o que se tem traduzido no contributo para a melhoria de indicadores em setores como a saúde, ocupação dos tempos livres, qualificação das populações, casos de empreendedorismo.

No entanto a dinâmica gerada desde o ano de 1996, conheceu alguns solavancos a partir de 2003, e sofreu sérios reveses a partir de 2008, devido à alteração que as políticas públicas

²³ Pela Administração descentrada do Estado e pelas organizações do Terceiro Setor.

²⁴ Tal como descrito por C. Balsini et al. (s/d).

de âmbito social vêm conhecendo, com repercussões muito gravosas nos territórios de baixa densidade (nomeadamente encerramento de serviços públicos).

Em consonância instituições centenárias, como é o caso das Misericórdias têm vindo a rever e atualizar as suas práticas e prioridades imediatas.

Também as novas instituições que têm vindo a surgir, com especial destaque para o período que se seguiu ao 25 de Abril de 1974²⁵ (Associações de Desenvolvimento, Associações de Reformados, Pensionistas e Idosos, Associações de Apoio a Pessoas Portadoras de Deficiência), têm vindo a adaptar-se às novas circunstâncias (diminuindo alguns consumos correntes e reduzindo pessoal).

Se a partir de 1974, emergiram condições favoráveis à expansão do 3º sector, e ao papel relevante do poder local no cumprimento das atribuições e competências de que foi investido, porém com a gravosa contração da economia portuguesa em 2008, aquela continuidade que muitos consideravam irreversível foi abruptamente interrompida, e especialmente os decisores (desde os níveis mais abrangentes aos de menor dimensão) foram confrontados com um conjunto de dificuldades que obrigaram a rever opções, atitudes, hábitos e práticas.

Face a esta nova realidade uma das questões que se colocam agora, prende-se com a necessidade de um maior rigor na avaliação das políticas públicas a nível nacional, num contexto de contenção cujo final não é ainda previsível.

Daí decorre, uma outra questão que não pode ser ignorada e que se prende com a incerteza sobre o futuro do Estado Social e suas implicações para os TBD²⁶.

Também os efeitos na atividade das organizações sem fins lucrativos, e por consequência na qualidade da prestação dos serviços aos seus destinatários é uma das questões mais proeminentes com as quais nos deparamos²⁷.

Ora os TBD, em virtude das suas características estruturais e estruturantes que são resumidamente as seguintes: Reduzida população e duplo envelhecimento, Base económica débil e pouco diversificável, revelam-se ainda mais vulneráveis que os demais territórios. Logo, a sua situação e as orientações dos poderes nacionais, da União Europeia e mesmo de organismos internacionais, colocam desafios aos TDB de entre os quais se destaca os seguintes:

²⁵ Com preocupações de âmbito social, cultural, recreativo, desportivo ou de desenvolvimento local.

²⁶ As tendências do Estado Social em Portugal (segundo Maria Manuela Silva, 2011) são: Cenário A - Estado Social Mínimo; Cenário B – Estado Social Aperfeiçoado ou, Cenário C – Estado Social de Cidadania Consciente.

²⁷ Acerca dos efeitos da crise nas organizações sem fins lucrativos ver Estivill (2012).

- Manter e se possível alargar as respostas aos segmentos populacionais (idosos, portadores de deficiência, pobres);
- Manter população e se possível atrair novos residentes;
- Proporcionar às mulheres trabalhadoras a possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida familiar;
- Robustecer a base económica;
- Fortalecer o papel das redes sociais municipais (e de freguesia) e das plataformas supraconcelhias (sinergias);
- Assegurar a sustentabilidade ou viabilidade das organizações do 3º Sector;
- Estimular a implantação da Quadruple hélice (cooperação entre governo, empresas, 3º sector e Instituições de Ensino Superior).

3 - Perspetivas para o próximo ciclo de programação da União Europeia: breve enquadramento

As perspetivas para o ciclo 2014-2020 não podem ser consideradas favoráveis devido às restrições que se presume que vão permanecer, pelo que decisores e outros agentes têm de aproveitar as oportunidades proporcionadas pelos instrumentos incluídos na Estratégia 2020, cujos vetores / prioridades, objetivos, iniciativas emblemáticas, e Objetivos temáticos / **Orientações Integradas** são apresentados seguidamente.

- Vetores / Prioridades:
 - Crescimento inteligente (promover o conhecimento, a inovação, a educação e a sociedade digital);
 - Crescimento sustentável (tornar a nosso aparelho produtivo mais eficiente em termos de recursos, ao mesmo tempo que se reforça a nossa competitividade);
 - Crescimento inclusivo (aumento da taxa de participação no mercado de trabalho, aquisição de qualificações e luta contra a pobreza).
- Objetivos macro
 - ...
 - Reduzir a taxa de abandono escolar para menos de 10% e assegurar que pelo menos 40% da geração mais jovem dispõe de um diploma do ensino superior;

Tirar 20 milhões de pessoas da pobreza.

- Iniciativas emblemáticas

...

Uma Agenda para novas qualificações e novos empregos – criar as condições para a modernização dos mercados de trabalho, com vista a aumentar as taxas de emprego e assegurar a sustentabilidade dos nossos modelos sociais no momento da passagem à reforma da geração dos «baby-boomers»;

Uma Plataforma europeia contra a pobreza – assegurar a coesão económica, social e territorial, permitindo que as camadas mais pobres e socialmente excluídas da população desempenhem um papel ativo na sociedade.

- Objetivos temáticos / Orientações Integradas (em número de onze, dos quais se refere os três que constam abaixo)

...

8. Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral

9. Promover a inclusão social e combater a pobreza

10. Investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida

Destes, passa-se a aprofundar o objetivo 9 no que respeita às perspetivas que se lhe colocam no próximo ciclo de programação comunitária.

Ou seja, o referido objetivo temático - Promover a inclusão social e combater a pobreza - acolhe uma lista de prioridades de investimento (“elegibilidades”) abaixo listadas, as quais podem inspirar os decisores de organizações do 3º Setor para começarem a delinear as candidaturas que se enquadram na sua missão:

- Inclusão ativa, em especial com vista a melhorar a empregabilidade (Fundo Social Europeu - FSE);
- Integração de comunidades marginalizadas, tais como os ciganos (FSE);
- Luta contra as discriminações com base no sexo, origem étnica ou racial, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual (FSE);
- Melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis, mormente cuidados de saúde e serviços sociais de interesse geral (FSE);
- Promoção da economia social e das empresas sociais (FSE);

- As estratégias de desenvolvimento local lideradas pelas comunidades locais (FSE).
- Investir na saúde e nas infraestruturas sociais que contribuam para o desenvolvimento nacional, regional e local, para a redução das desigualdades de saúde e para a transição dos serviços institucionais para os serviços de base comunitária (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional - FEDER);
- Apoio à regeneração física, económica e social das comunidades e zonas urbanas e rurais desfavorecidas (FEDER);
- Apoio às empresas sociais (FEDER).

No momento e no contexto em que nos encontramos, a preparação para enfrentar as exigências que no próximo ciclo vão recair sobre os responsáveis pelas instituições de âmbito regional ou local que se situam nos TBD requer uma reflexão sobre a operacionalização e as exigências ao nível regional e local, a partir dos tópicos que se exemplificam de seguida:

- Fomentar o esclarecimento generalizado sobre a estratégia 2020: lista de prioridades de investimento (“elegibilidades”) do Objetivo temático 9 (promover a inclusão social e combater a pobreza);
- Sensibilizar as entidades do 3º Sector para a necessidade de atualização de estudos e diagnósticos e, para a urgência da identificação de prioridades territoriais;
- Fomentar, nomeadamente junto das Instituições do 3º Sector, a atitude proactiva de identificação de temas para a apresentação de candidaturas ou adesão a candidaturas;
- Estimular a constituição de Comunidades de Práticas e a Aprendizagem colaborativa numa perspetiva de *benchmarking* e de *benchlearning*;
- Sensibilizar as Instituições de Ensino Superior e Instituições do 3º Sector para realização de debates e estudos sobre casos de inovação e de empreendedorismo, no âmbito da Economia Social;
- Persistir na melhoria do capital humano mediante reforço da capacitação de técnicos e dirigentes das Organizações Sem Fins Lucrativos;
- Reforçar a aposta na qualidade e na sustentabilidade das instituições do 3º Sector;
- Fomentar a sensibilização e o debate sobre a necessidade de melhoria da qualidade das redes e parcerias (contributo para o reforço do capital social);
- Reforçar o papel das Instituições de Ensino Superior neste processo, através de mais pesquisa e de atividades de extensão sobre as temáticas inerentes ao crescimento inclusivo.

4- Contributo para um levantamento crítico de algumas intervenções implementadas em territórios de baixa densidade: o caso do Alentejo

Está por fazer um balanço crítico do que tem sido o resultado das intervenções inseridas nas dinâmicas inclusivas e promoção da cidadania ocorridas no Alentejo ao abrigo de Programas ou Iniciativas Comunitárias como: i) Luta Contra a Pobreza (PLCP); ii) Ligação entre Ações de Desenvolvimento e Economia Rural (LEADER); iii) EQUAL- De Igual para Igual; iv) Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS); v) Potencial Humano (POPH); vi) Inclusão e Desenvolvimento (PROGRIDE); vii) Apoio Integrado a Idosos (PAII); viii) Ser Criança; ix) Rendimento Mínimo Garantido (RMG); x) Iniciativa Piloto de Promoção Local do Emprego no Alentejo (PIPLEA).

São no entanto conhecidas e têm sido destacadas algumas práticas bem sucedidas ou casos de sucesso.

Incluem-se neste conjunto as **Universidades Seniores**²⁸ e projetos considerados emblemáticos dos quais salientamos os que constam nos parágrafos seguintes.

O **Centro de Recursos de Empreendedorismo Feminino** (CREmp), promovido pelo GAL Monte - Desenvolvimento Alentejo Central, sedado em Arraiolos. Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento regional, o CREmp destina-se a mulheres empreendedoras e visa o reforço das suas competências nos domínios do empreendedorismo, novas tecnologias de informação e inovação. Projeto ancorado na abordagem LEADER, é uma iniciativa que potencia o trabalho de parceria entre pessoas e entidades de diferentes territórios, promovendo o empreendedorismo feminino assim como o incentivo para a criação de empresas²⁹.

Rotas Sem Barreiras (um turismo para todos) é um projeto transnacional promovido, por quatro Associações de Desenvolvimento Local: Terras Dentro e pela Esdime conjuntamente com a CEDECO Tentudía e ADERCO em Espanha. Tendo por base a premissa de que o turismo é um bem social e por isso deve estar acessível a todos os cidadãos entre os quais pessoas portadores de deficiência, visa contribuir para a eliminação

²⁸ As Universidades Seniores (UTIs) são um espaço de participação social e inserção dos indivíduos com mais de 50 anos, e como resposta socioeducativa visam desenvolver atividades educacionais, culturais, sociais e de convívio. Em Portugal, a RUTIS - Associação Rede de Universidades da Terceira Idade - representa as UTIs, que correspondem a exemplos de vitalidade da sociedade civil, geridas segundo o modelo inglês: criadas por organizações sem fins lucrativos, com professores voluntários e sem conferirem certificação.

“As UTIs nacionais são frequentadas maioritariamente por mulheres, entre os 60-70 anos, com graus de instrução variável, desde a 4ª classe ao Doutoramento e essencialmente por reformados”.
<http://www.rutis.org/>

²⁹ Fonte: <http://www.minhaterra.pt/wst/files/I11765-COOP-G3-WEB.PDF>

de barreiras físicas, sociais e de comunicação de forma a garantir a acessibilidade de todos e o pleno usufruto dos recursos turísticos disponíveis no Alentejo e Extremadura espanhola.³⁰

O projeto "**Clube de Saúde Sénior**", considerado um projeto piloto foi distinguido com o 1º lugar dos Prémios Hospital do Futuro 2012 e como boa prática pela Plataforma Supraconcelhia do Distrito de Évora. Dinamizado pelo setor do desporto da Câmara Municipal de Viana do Alentejo tem como parceiros a Unidade de Cuidados na Comunidade (UCC) de Viana do Alentejo e a Santa Casa da Misericórdia de Viana do Alentejo e de Alcáçovas. O objetivo é o de atuar através da prática de exercício físico na prevenção da doença e promoção da saúde da população sénior, ao procurar retardar os efeitos do envelhecimento na população rural das três freguesias do concelho.³¹

A boa prática das Intervenções com Comunidades Ciganas do Baixo Alentejo designada por "**Mediadores Municipais**" ocorrida no concelho de Vidigueira, promovido pelo Gabinete de Apoio ao Imigrante e Minorias Étnicas da Câmara Municipal. O projeto, no âmbito de um programa de formação em contexto de trabalho, pretende integrar mediadores ciganos nos serviços municipais ou em iniciativas promovidas por estes.³²

O Projeto **WeBook – Práticas Inovadoras de Estímulo à Literacia e ao Envolvimento Parental na Escola** que teve lugar em Cuba (Baixo Alentejo), promovido pela Biblioteca Municipal. Visava o desenvolvimento da literacia na população jovem do concelho, promovendo hábitos de leitura em articulação direta com as famílias/encarregados de educação. Projeto transnacional, que com a província parceira - Calábria/Itália – desenvolveu atividades multidisciplinares em prol de uma aproximação da escola e comunidades, escola e famílias visando uma nova atitude face à escola e ao ensino-aprendizagem.³³

O projeto "**Intervenção Precoce no Alentejo**", promovido pela Administração Regional de Saúde do Alentejo que visa assegurar condições de desenvolvimento de crianças com deficiência ou risco de atraso grave. Galardoado com o Prémio de Boas Práticas em Saúde, desde 2008 que a sua área de intervenção são os 47 concelhos do Alentejo, cujas equipas

³⁰ Fonte: <http://rotassembarreiras.com/pt/>

³¹ Fonte: <http://cidadeagar.blogs.sapo.pt/2012/11/>

³² Fonte: http://www.pscba.org/Grupos_Trabalho/Minorias/documentos/Vidigueira%20Boas%20Praticas.pdf

³³ Fonte: Revista n.º 57 - Câmara Municipal de Cuba

de intervenção direta são constituídas por profissionais que têm vindo a cooperar para a melhoria dos resultados de saúde nos domínios da equidade, efetividade e / ou eficiência.³⁴ Salienta-se também a implementação da **Associação Pais Em Rede**, movimento de âmbito nacional que conta já com dez núcleos de Norte a Sul, na sua maioria instalados no interior e nomeadamente a sul de Portugal. A sua missão consiste em: i) congregar, num movimento de âmbito nacional, famílias de pessoas com incapacidades, mobilizando toda a sociedade para uma causa que é comum, ii) promover a realização de estudos e diagnósticos de situação e propor linhas de orientação, e iii) dar formação especial a pais e cuidadores de pessoas com incapacidades. A construção de uma rede nacional associada à formação parental e a um diagnóstico sobre a situação das pessoas com deficiência e das suas famílias visa contribuir para a construção de um mundo onde os deficientes sejam olhados como pessoas em toda a sua plenitude e o papel das suas famílias valorizado. Das diversas atividades desenvolvidas destaca-se o projeto Oficinas de Pais, o qual se constrói a partir de uma Oficina Experimental, realizada no ISPA, tendo-lhe sido atribuído o Alto Patrocínio pela Sr.^a Dr.^a Maria Cavaco Silva³⁵.

Nos TBD estas iniciativas assumem não raro especial relevância, uma vez que com frequência são únicas no território onde se localizam ou num espaço geográfico considerável, muito em particular por se tratar de territórios que se caracterizam pela persistência de problemas estruturais, em termos demográficos, socioeconómicos e institucionais.

Experiências que são inequivocamente casos de estratégias (nalguns casos, também tidas como estratégias integradas) e de ação coletiva destes territórios, e por isso reveladoras do que “nos últimos anos, partindo da necessidade mais ou menos consensual de recusar a existência de territórios esquecidos, vários autores têm abordado as questões do desenvolvimento dos territórios de baixa densidade e da construção de estratégias às escalas local e regional.”(Silva et al., 2010: 6)

Nesta perspetiva de análise, o território é tido com um dos recursos e os agentes de desenvolvimento enfatizam a necessidade de estimular o aparecimento de estratégias coletivas, constituição de parcerias, visão de futuro e governança, no âmbito de um conjunto de instrumentos europeus que visam processos de reestruturação territorial.

³⁴ Fonte:

<http://www.portaldasaude.pt/portal/conteudos/a+saude+em+portugal/noticias/arquivo/2009/10/intervencao+precoce.htm>

³⁵ Fonte: <http://paisemrede.pt/>

A especificidade dos TBD portugueses tem potenciado a definição de várias políticas e instrumentos de apoio que visam promover a conceção e implementação de abordagens partilhadas para o desenvolvimento de base territorial de alguns destes espaços, como foi dado a verificar a partir dos casos anteriormente apresentados para a Região Alentejo.

Mas se qualquer destas dinâmicas inclusivas se alicerça no espaço e no tempo em que se desenvolvem, também nelas é passível de identificar alguns constrangimentos (que relevam desde logo alguns dos sérios desafios com que estas se deparam) e que estão associados às representações que a sociedade tem sobre a exclusão: i) negação e /ou ocultação da sua existência; ii) individualização; e iii) dimensão económica em detrimento das demais.

Por seu turno, e tendo como critério de classificação os objetivos traçados para as estratégias de intervenção, J. Estivill (2003) afirma ser possível realizar estratégias reprodutoras, paliativas e curativas, preventivas ou ainda emancipadoras. Pese embora o risco do simplismo de tal tipologia, considera-se oportuna por possibilitar uma reflexão crítica mais atinente sobre casos específicos, nomeadamente os anteriormente apresentados relativos ao Alentejo, como a título exemplificativo se passa a sistematizar:

- Será possível continuar-se a defender a inevitabilidade de públicos excluídos, logo a inutilidade dos esforços perante a capacidade reprodutora de alguns indivíduos ou grupos sociais?

- Como se pode propiciar a condução de estratégias preventivas e emancipadoras em substituição das estratégias que incidem sobre objetivos paliativos e curativos?

Ora é antecipando as causas mais imediatas e geradoras de exclusão que parece ser possível trilhar trajetórias coletivas mais sustentáveis e duradouras, porém “no campo social os avanços não são tão palpáveis e, embora muitos defendam o trabalho preventivo, não existem tantos planos e experiências concretas que o assumam e tenham levado até ao fim, o que é um estímulo suplementar para tentar incluir esta questão nas estratégias” (Estivill, 2003:107). Por seu turno e no patamar das estratégias de intervenção emancipatórias procura-se transformar as causas e partir em busca da mobilização/participação dos cidadãos e dos afetados. Pese embora a dificuldade em alcançar tais resultados, existem dinâmicas territoriais inclusivas que contam, como componente prioritário, de “uma maior autonomia e poder aos afectados (*empowerment*) que se formulam e aplicam no mundo associativo, que aproveitam a vontade dos actores públicos e sócio-económicos e que pretendem encontrar as causas dos fenómenos” (Estivill, 2003:108).

Decorrente dos casos apresentados para o Alentejo, está-se em crer que algumas manifestações de *empowerment* dos públicos-alvo e as intervenções alicerçadas no trabalho em parceria parecem ser sérios indícios da capacidade de mutação do paradigma de intervenção dos atores envolvidos nestas dinâmicas territoriais inclusivas em TBD, pese embora as suas especificidades que inequivocamente colocam sérios desafios a territórios com tais debilidades de natureza estrutural e potenciadas pelos atributos da crise sistémica em que nos encontramos.

Conclusões

Nos últimos quarenta anos diversas dinâmicas inclusivas têm vindo a ser expressivamente protagonizadas nos múltiplos territórios de Portugal por organizações sem fins lucrativos. Especialmente nos TBD, como é o caso do Alentejo, várias iniciativas têm contribuído não só para dar respostas localmente a necessidades de públicos com dificuldades sem outras alternativas, como têm também proporcionado a criação de vários postos de trabalho, para além de outros benefícios assinaláveis.

Mediante contrapartidas e apoios do poder central e a colaboração e intervenção direta do poder local, foram construídas, recuperadas ou melhoradas instalações, adquiridos equipamentos que têm dado resposta especialmente a públicos carenciados, e promovidas iniciativas de qualificação de segmentos populacionais em situações de exclusão, e apoios a empreendimentos com ou sem fins lucrativos.

Associações de Desenvolvimento, Instituições Particulares de Solidariedade Social e outras organizações sem fins lucrativos, assim como Autarquias locais, têm-se empenhado em fomentar dinâmicas inclusivas com recurso a iniciativas diversas, na generalidade com alguns resultados positivos, embora raramente potenciados e capitalizados.

Todo esse trabalho desenvolvido, nomeadamente desde há vinte anos, tem contribuído para manter a identidade do povo alentejano, dinamizar alguns empreendimentos económicos, melhorar a qualidade de vida de várias comunidades, promover a cidadania e fomentar o *empowerment* de beneficiários desse trabalho, e reter alguma população, o que todavia não tem permitido contrariar a persistência de alguns fenómenos graves tais como o declínio demográfico, o duplo envelhecimento e a debilidade da base económica que têm atingido alguns territórios mais do que outros.

O grau de coesão económica, social e territorial (intra e inter regional) que tinha sido alcançado, está assim posto em causa, com tendência para o agravamento decorrente da presente crise que atinge o país, e cujos efeitos se repercutirão negativamente ainda durante vários anos nas condições de vida das populações dos TBD.

Num tal contexto, as perspetivas pouco favoráveis a curto e mesmo a médio prazo, exigem uma especial atenção às oportunidades abertas pelos apoios que serão disponibilizados durante o próximo ciclo de programação 2014-2020, colocando-se com mais acuidade dois desafios que sempre têm acompanhado as organizações do 3º sector: a sustentabilidade e a qualidade³⁶.

As organizações sem fins lucrativos localizadas nos TBD, com destaque para as estruturas representativas e de coordenação, devem assim promover iniciativas que visem a capacitação dos decisores e colaboradores para prepararem um instrumento que lhes permita aproveitar as oportunidades e fazer face às ameaças com que se vão deparar no próximo ciclo de programação comunitária que terá a duração de sete anos.

Neste texto foi nossa intenção elaborar um trabalho exploratório sobre dinâmicas inclusivas no Alentejo e que em simultâneo potenciem princípios de cidadania neste território, mas que naturalmente necessita de uma análise de maior profundidade. Deixamos assim como pistas para posterior prosseguimento os seguintes tópicos suscitados pela análise dos resultados da presente pesquisa: i) recolha de outras boas práticas ou experiências bem sucedidas cuja relevância seja reconhecida, para sistematização de regularidades e diversidades; ii) estudos de caso com potencial de disseminação; iii) efeitos da crise nos reajustamentos do papel de Organizações do 3º sector e Autarquias Locais nas dinâmicas inclusivas.

Referências

ALMARGEM; IN LOCO. (s/d). *PROVERE Algarve Sustentável. Estratégia de Eficiência Colectiva. “Desenvolvimento sustentável das áreas de baixa densidade do Algarve”*, s.l., Almargem; In Loco (on line) Disponível em <http://www.inloco.pt/site/parameters/inloco/files/File/document/Memoria_Descritiva.pdf> (acessoem: 19/08/2013).

³⁶ Às quais Falconer (1999) acrescenta as duas seguintes: i) Capacidade de articulação (Formação de redes, fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de forma real ou virtual, permitindo articulação e intercâmbio de informação), e ii) *Accountability* (Necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela).

ADPM - Associação de Defesa Património Mértola. (2012). *Princípios, práticas e políticas na construção do desenvolvimento local/rural: Casos de sucesso no Baixo Alentejo*, Mértola, ADPM (on line) Disponível em http://issuu.com/adpmertola/docs/adpm_casos_sucesso (acesso em: 03/09/2013).

AZEVEDO, Nuno Miguel Fernandes. (2011). *Tempos de mudança nos territórios de baixa densidade. As dinâmicas em Trás-os-Montes e Alto Douro*, Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

BALTAZAR, Maria da Saudade, Santos, Marcos Olímpio e Grosso, Laurinda (2013) “Empreendedorismo em territórios de baixa densidade”, *O Futuro do Mundo Rural em Questão: Atas do I Congresso de Estudos Rurais do Norte Alentejano*, Coleção C3i – N.º 4, 31 Maio a 01Junho de 2013, Instituto Politécnico de Portalegre, pp 102 – 116.

BALSINI, Cristina Pereira Vecchio et al. (s/d). *Desafios do terceiro setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações*, s.l., s.e. (on line) Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/284.pdf> (acesso em: 01/09/2013).

CASES - COOPERATIVA ANTÓNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL. (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P. (on line) Disponível em www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui...att...n... (acesso em: 02/09/2013).

CNES – Conselho Nacional para a Economia Social (2013). *Carta de Cascais para a Economia Social*, Cascais, CNE. (on line) Disponível em http://www.cases.pt/0_content/DIC2013/Carta_de_Cascais_para_a_Economia_Social_pos_CNES.pdfos_CNES.pdf (acesso em: 19/10/2011).

COVAS, A. (2011). *Uma Agenda para as Áreas Rurais de Baixa Densidade* (on line) Disponível em http://www.animar-dl.pt/index/vez_e_voz/2006_2/agenda_rurais (acesso em: 02/09/2013).

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, GESTÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS. (2011). *Economia Social*, s.l., Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa. (on line) Disponível em <http://molar.crb.ucp.pt/cursos/1%C2%BA%20e%20C2%BA%20Ciclos%20-%20Lics%20e%20Lics%20com%20Mests/Servi%C3%A7o%20Social/3%C2%BA%20Ano/2%C2%BA%20Semestre/32-ES/Economia%20Social%20-%20aula%202.pdf> (acesso em: 29/08/2013).

ESTIVILL, Jordi. (2012). *El movimiento asociativo frente a la crisis*, 6ª Edição do Mês do Terceiro Sector do ano 2012, Porto (on line) Disponível em <http://a-3s.org/m3s/boletim4.html> (acesso em: 18/08/2013).

ESTIVILL, Jordi (2003). *Panorama da luta contra a exclusão social. Conceitos e estratégias*, Genebra, Bureau Internacional do Trabalho, Programa Estratégias e Técnicas contra a Exclusão Social e a Pobreza.

FALCONER, A.P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão* (Dissertação de Mestrado), São Paulo: Universidade de São Paulo.

FERREIRA, Silvia. (2010). “As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social”, *IV Congresso Português de Sociologia*, Coimbra, 17-19 de Abril. (on line) Disponível em <www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/sf6> (acesso em: 30/08/2013).

GIDDENS, Anthony. (2004). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

LOURENÇO, Maria dos Prazeres. (2005). *Pobreza e Exclusão Social e Políticas Sociais em Portugal: Uma análise de Políticas Sociais na relação com a Pobreza*, Lisboa, Direcção Geral da Segurança Social (on line) Disponível em <http://www4.seg-social.pt/documents/10152/18931/Pobreza_exclusao_social_politicas_sociais_Portugal> (acesso em: 30/08/2013).

MARTINS, Natalino. (2008). (coordenação). *PROVERE. Programas de valorização económica de recursos endógenos das ideias à acção: Visão e parcerias*, Lisboa, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais (on line) Disponível em <http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/Attachments/3031/PROVERE.pdf> (acesso em: 27/08/2013).

SANTOS, Marcos; Baltazar, Maria da Saudade e Grosso, Laurinda. (2012). “Desenvolvimento Sustentável em Territórios de Baixa Densidade: entre a utopia e a realidade” in BALTAZAR, Maria da Saudade; Santos, Marcos e Sabino, Francisco (coord) *Empreendedorismo, Igualdade de Género e Desenvolvimento Regional e Local -- Contributos da Parceria Institucional do Winnet8*, pp. 19-31, Lisboa: Editora Caleidoscópio.

SILVA, Ângela, LIMA, Filipe e CHAMUSCA, Pedro. (2010) “Estratégias de eficiência colectiva em territórios de baixa densidade: reflexões a propósito do Minho-Lima e do Tâmega”, XII Colóquio Ibérico de Geografia, Porto: Universidade do Porto.

SILVA, Maria Manuela. (2011). *O Estado Social: e depois do “adeus”*, Conferência IDEFF / Instituto Europeu, Lisboa (on line) Disponível em <http://www.ideff.pt/xms/files/Prof._Dr._Manuela_Silva.pdf> (acesso em: 02/09/2013).

PAINEL II: RESPONSABILIDADE E CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Coordenadora: Raquel Lucas (Dep. de Gestão - UE)

RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MUSEU DO MARCENEIRO - GALERIAS DE MÓVEIS SÃO FRANCISCO, Ld.^a EM ÉVORA

Maria Luísa Silva³⁷

Universidade de Évora

RESUMO

A partir da análise teórica do conceito de empreendedorismo, responsabilidade social (RS) e sustentabilidade empresarial é destacada a relação entre práticas de responsabilidade social e a sua ligação à sustentabilidade empresarial, resultantes de atitudes empreendedoras. Analisámos também de que modo é que as práticas de RS e o empreendedorismo podem ir ao encontro da sustentabilidade empresarial, acreditando ser essencial uma atitude de cooperação interinstitucional entre Estado, empresas e organizações da sociedade civil, para uma efetiva promoção da RS das Empresas e do Empreendedorismo. Procurámos conhecer o tipo de estratégia de RS daquela empresa, utilizando o modelo conceptual desenhado pelos autores do estudo RS nas PME – Casos em Portugal (Santos *et al.*, 2006). Com o registo da atividade de RS da empresa Galerias de Móveis São Francisco, Ld.^a, nomeadamente ao nível da criação do Museu do Marceneiro, questionam-se, por fim, novos interesses de investigação ligados à RS: em que medida é que as práticas de responsabilidade social descritas têm provocado mudanças na comunicação empresarial e novos desafios em matéria de gestão da comunicação; e perceber se as ações de RS têm como base a cultura empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Responsabilidade Social; e Sustentabilidade Empresarial.

³⁷ Artigo escrito tendo como base a metodologia e revisão de literatura utilizadas na Dissertação intitulada “Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial: Um estudo regional multi-casos” para obtenção do grau de Mestre em Gestão – Recursos Humanos pela Universidade de Évora, da autoria de Maria Luísa F. de C. e Silva, em Fevereiro de 2012; Edição revista e atualizada do artigo a ser publicado no livro “Ciência e Tecnologia como Vetores para Sustentabilidade”, organizado por Sasquia Obata e Vivian Blaso no âmbito do 1.º Congresso Internacional Inovação e Sustentabilidade.

ABSTRACT

From the theoretical analysis of the concept of entrepreneurship, social responsibility (SR) and corporate sustainability is highlighted the relationship between social responsibility practices and their link to corporate sustainability and entrepreneurial attitudes that result. We have also analyzed how is that SR practices and entrepreneurship can to meet corporate sustainability, believing it to be an essential attitude of inter-institutional cooperation between state, business and civil society organizations, for effective promotion of RS Enterprise and Entrepreneurship . We sought to know the kind of strategy that RS now using the conceptual model designed by the study authors RS SMEs - Cases in Portugal (Santos et al., 2006). With the record of the activities of SR in Galerias de Móveis São Francisco, Ld^a, particularly in terms of the creation of the Joiner's Museum, question is, finally, new research interests related to SR: to what extent is that social responsibility practices described have caused changes in business communication and new challenges in the management of communication; and realize that the actions of RS are based on the corporate culture.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Social Responsibility; and Corporate Sustainability.

1. Introdução

A relação direta entre empreendedorismo e sustentabilidade empresarial tem sido estudada, apresentando-se como uma evidência, sendo já inúmeros os investigadores que concluem que na base da sustentabilidade das organizações estão inovações promovidas por empreendedores que contribuem também para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que se inserem.

Com o intuito de analisar a prática de RS que constitui a criação do Museu do Marceneiro, propriedade da empresa Galerias de Móveis São Francisco, Ld.^a, verificamos de que forma é que esta iniciativa pode também ser considerada empreendedora.

2. Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Sustentabilidade Empresarial

No final deste ponto iremos compreender como é que as empresas poderão incorporar novos conceitos e valores, nomeadamente práticas de RS e Sustentabilidade que podem consistir também em atitudes empreendedoras.

2.1 EMPREENDEDORISMO

“O empreendedorismo é um fenómeno que assume diversas formas e aparece em pequenas e grandes empresas, nas empresas estabelecidas e na criação de novas empresas, na economia formal e na informal, em actividades legais e ilegais, nas ocupações inovadoras e tradicionais, nas empresas de alto risco e nas de baixo risco, e em todos os sectores económicos (OCDE, 1998 *apud* Nijkamp, 2009, p. 854)”.

Não há uma única definição para empreendedorismo. Ao que parece a palavra empreendedorismo deriva do francês e deve-se a Richard Cantillon, economista francês do século XVIII, o aparecimento desta noção. O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) descreve o Empreendedorismo como “uma forma de pensar e agir, obcecada pelas oportunidades, com uma abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com o objectivo de criar riqueza”. Mas “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou uma nova iniciativa, tal como o emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios

estabelecidos” é, no entender do GEM também empreendedorismo (apud Sarkar, 2009, p. 31)

A OCDE (1998, *apud* Nijkamp, 2009, p.855) identifica três importantes características do empreendedorismo. “Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve um processo dinâmico com empresas em várias situações: as novas empresas que se estão a iniciar, as empresas já existentes que estão a crescer e as empresas que não tiveram sucesso e que estão a ser reestruturadas ou a fechar. Uma segunda característica do empreendedorismo é que – na medida em que implica o controlo do processo pelo empresário-proprietário – ele tende a ser identificado com a pequena empresa onde o proprietário(s) e gerente(s) são os mesmos. Finalmente, o espírito empresarial implica inovação”.

Para Joseph Schumpeter (1936) (*apud* Sarkar, 2009, p. 53), o empreendedorismo aparece ligado à inovação, defendendo que empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, que por sua vez pode tomar várias formas: introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.

“O desenvolvimento do sector das PME desempenha um papel crucial na dinâmica espacial, pois muitas formas criativas de empreendedorismo encontram-se neste sector” (Nijkamp, 2009, p. 857). E, “o ambiente local (incluindo a cultura, os conhecimentos e as atitudes das empresas) parece funcionar como um factor de sucesso crucial para novas formas de empreendedorismo” (Camagni, 1991, *apud* Nijkamp, 2009, p. 865). Para Sarkar (2009, p.32), empreendedorismo “é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”.

As opiniões não são unânimes, portanto. E principalmente se pensarmos nas inúmeras formas de empreendedorismo (por necessidade, por oportunidade, electrónico, familiar, comunitário, municipal, social, etc, etc.), não perdendo de vista também o intra-empreendedorismo, em que os intra-empreendedores são vistos como empreendedores com ações bem-sucedidas dentro de uma organização estabelecida ou em parceria com outros indivíduos, também eles empreendedores, que têm características diferentes, complementando-se portanto, entre si.

“Os empreendedores são pessoas que reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos que transformam a procura em oferta” (Adam Smith, 1776, *apud* Sarkar, 2009, p. 27). Para John Stuart Mill (1848, *apud* Sarkar, 2009, p. 27), o empreendedorismo “é a base da empresa privada; o empreendedor é aquele que corre

riscos e toma decisões, que gere recursos limitados para o lançamento de novos negócios”. “O empreendedor é aquele que transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando oportunidades para fomentar o crescimento industrial” (Carl Menger, 1871, *apud* Sarkar, 2009, p. 27). “O empreendedor é agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento” dizia Jean Baptiste Say (1803, *apud* Sarkar, 2009, p. 27)).

Ainda que não se nasça empreendedor, “ser-se empreendedor não é nem inato nem hereditário, embora existam diferentes combinações de características pessoais, de liderança, de motivação e comportamentais que podem indicar a vocação empreendedora, há alguns traços de personalidade e algumas características que os empreendedores bem-sucedidos tipicamente partilham” (Ferreira, . *et al*, 2008, p. 55).

Apontamos um conjunto de características aos empreendedores, detalhando assim o seu perfil comportamental: são normalmente considerados indivíduos com iniciativa, visão, coragem, firmeza, decisão, resilientes, com atitude de respeito humano e com grande capacidade de liderança e organização.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de RS das empresas refere-se à responsabilidade que estas deverão assumir na gestão das suas organizações, olhando muito para além do lucro imediato e dos tradicionais rácios económicos.

Ao longo do século XX e já neste século, a RS das organizações tem sido objecto de inúmeras investigações académicas e com elas têm surgido várias definições. Mesmo na década de 50, a RS, associada ao tema da ética, já integrava a gestão no contexto empresarial das empresas americanas, como Carroll veio sintetizar através da sua pirâmide com quatro níveis, em que destaca a Responsabilidade Económica como base que sustenta as outras e que surgem sequencialmente. Pressupõe assim que, para se tornar socialmente responsável, a empresa tem que passar por várias etapas, tendo-se, de baixo para cima, o seguinte (1979, 1999 *apud* Almeida, 2010, p. 63): Responsabilidades económicas; Responsabilidades legais; Responsabilidades éticas; Responsabilidades filantrópicas.

É a Freeman (1984) que se atribui a origem da teoria dos *stakeholders*, quando este autor publica o primeiro livro sobre a função que o envolvimento com os *stakeholders* deverá ter na estratégia empresarial. O âmago da questão reside no facto de a direcção das empresas não se dever cingir apenas aos interesses dos accionistas/ proprietários – mas

também aos interesses de outros *stakeholders* (partes interessadas), nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores.

Elaborado pela Comissão Europeia, com o objectivo de debater o conceito de RS da empresa, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras e promover parcerias para a sua concretização, o “Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a RS das Empresas”, veio, em 2001, reforçar a estratégia europeia para a responsabilidade empresarial. Nele se descreve a RS das empresas como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.” Em Julho de 2002, a Comissão Europeia apresenta um outro documento de referência, e nele defende que

“RS das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”, definindo aí que “cabe às organizações a adopção de uma atitude de RS, no quadro de uma dinâmica de integração entre todos os agentes envolvidos nas suas actividades” (Comissão Europeia, 2002, p. 347).

Ainda mais recente é a comunicação da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões (Comissão Europeia, 2011), que vem apresentar “uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014” em sede de Responsabilidade social das empresas. Neste documento a Comissão Europeia cumpre o assumido: “renovar a estratégia da UE para promover a responsabilidade social das empresas”, já que, conforme ali se lê:

“A responsabilidade social das empresas permitir-lhes-á prestar um contributo inestimável para os objetivos de desenvolvimento sustentável e de uma economia social de mercado altamente competitiva plasmados no Tratado da União Europeia. A responsabilidade social das empresas está em clara sintonia com os objetivos da estratégia Europa 2020 para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, nomeadamente com a meta de 75% no plano do emprego. O comportamento empresarial responsável é especialmente importante quando operadores do sector privado prestam serviços públicos. Contribuir para mitigar as consequências sociais da atual crise económica, incluindo a perda de postos de trabalho, faz parte da responsabilidade social das empresas. A responsabilidade social das empresas proporciona um conjunto de valores com base nos quais se poderá construir uma sociedade mais coesa e evoluir para um sistema económico sustentável” (p. 4).

Seguindo Santos *et al.* (2005, p. 31), a dimensão social integra as acções orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social (componente interna) e as acções orientadas para a comunidade envolvente (componente externa). A dimensão social interna inclui acções relativas ao local de trabalho e é essencial para os bons resultados da empresa, dado que a produtividade, a inovação e a qualidade dependem dos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores da empresa. Nesta dimensão podem incluir-se práticas de RS ligadas a: Gestão de Recursos Humanos; Informação e Comunicação; Serviços Sociais; Gestão da Mudança Organizacional; Empregabilidade; e Saúde, Segurança e Higiene do Trabalho. Na dimensão social externa integram-se práticas destinadas aos agentes externos da empresa, incluindo a comunidade local. Na dimensão económica as empresas relacionam-se com três tipos de parceiros: clientes, fornecedores e investidores ou accionistas. “A responsabilidade ambiental das empresas passa pela integração das questões ambientais na gestão estratégica, atribuindo-lhes a devida importância, a par das questões de carácter económico e social” (Santos *et al.*, 2005, p. 51). “A componente interna da responsabilidade ambiental das empresas refere-se, de uma forma geral, à adopção das políticas e procedimentos internos que conduzem a uma melhoria contínua do desempenho ambiental e à sua introdução no quotidiano da actividade das empresas” (Santos *et al.*, 2005, p. 52). Por sua vez, a componente externa está ligada “à interacção das empresas com os seus parceiros externos, nomeadamente fornecedores, clientes, comunidade em geral, organizações não-governamentais de ambiente, entre outros” (Santos *et al.*, 2005, p. 53).

2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Organizações governamentais e não-governamentais, empresas públicas e privadas e, de um modo geral, toda a sociedade, têm vindo a assumir o conceito de desenvolvimento sustentável. As empresas têm vindo, continuamente, e de um modo crescente, a movimentarem-se no sentido da sustentabilidade empresarial, muito devido aos novos requisitos legais que implicam custos financeiros, mas também à consciência de que a integração de variáveis ambientais e sociais pode potenciar a criação de oportunidades de negócio, com consequências positivas na criação de valor económico.

Certo é que as empresas têm um papel de destaque no crescimento económico e no emprego, assumindo lugar cimeiro na inovação e no desenvolvimento tecnológico. Importante é também o papel do sector privado como fonte de capital para os países em

desenvolvimento pois, em termos globais, os investimentos do sector privado perfazem mais de 85% do fluxo financeiro (Convenção Quadro da ONU, 2007).

Sustentabilidade empresarial significa a capacidade de gestão de uma atividade empresarial e a criação de valor de longo prazo, simultaneamente à criação de benefícios sociais e ambientais para os seus *stakeholders*. Parafraseando, Porter e Kramer (2002, p. 68), “não há nenhuma contradição entre melhorar o contexto competitivo e denotar um sério empenho no melhoramento da sociedade.”

Ao integrarem a gestão de riscos e oportunidades dos domínios ambiente e social, as empresas terão capacidade de antecipar estes factores, com resultados no seu desempenho económico. Através da gestão integrada da responsabilidade social será possível a criação de valor. Por outro lado, é possível transformar riscos em oportunidades, quando a existência de falhas de mercado associados ao surgimento de problemas ambientais e sociais tem impacto no sector privado. A sustentabilidade empresarial traduzir-se-á na transformação desses problemas em novas oportunidades de negócio, a que se associam benefícios económicos, capacidade produtiva, criação de emprego qualificado e boas condições de trabalho.

De forma mais sustentável, as empresas terão maior possibilidade de acrescentar valor aos negócios se, para além do diálogo com os *stakeholders*, conseguirem envolver todos os departamentos que a compõem, integrando a sustentabilidade num modelo de gestão em que seja permitido inovar para ir ao encontro das necessidades dos seus clientes e, em simultâneo, apresentar produtos e serviços ambiental e socialmente responsáveis.

A orientação para a sustentabilidade de uma unidade empresarial, bem como a implementação e manutenção de determinados princípios, dão hoje indicações claras relativamente à sua capacidade de gestão, onde se incluem valores intangíveis, tais como, a liderança, a execução estratégica, as marcas, o capital humano e o desempenho operacional.

3. Metodologia

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo assentou na pesquisa bibliográfica como ponto de partida, seguindo-se a pesquisa descritiva, assumindo-se depois uma abordagem exploratória, a que se seguiu o estudo de caso, privilegiando-se a natureza

qualitativa dos dados. Para obtenção de dados referentes às Galerias de Móveis São Francisco, Ld.^a, e muito concretamente, ao Museu do Marceneiro, procurou-se aplicar um questionário e complementar os dados assim conseguidos com a realização de uma entrevista semi-estruturada. Refira-se ainda que foi utilizado o modelo conceptual desenhado para o estudo RS nas PME – Casos em Portugal (Santos *et al.*, 2006) (Quadro 2). Para complementar os dados obtidos através do questionário foi realizada uma entrevista semi-estruturada com questões abertas ao dirigente indicado pela empresa, que incidiram sobre questões relacionadas com Empreendedorismo e a criação do Museu. A documentação sobre a empresa, recolhida antes da entrevista, bem como aquela que foi fornecida aquando da visita para a realização da mesma, possibilitou uma análise mais rigorosa da informação.

Quadro 2 – Modelo de análise dos tipos de estratégias de RS

VOLUNTÁRIA	PREVENÇÃO
<p>Estratégia: Inovação</p> <p>Stakeholders: Associações, Universidades e Empresas</p> <p>Atitude perante a RS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Motivações: Criação de Valor b) Benefícios: Organizacionais c) Obstáculos: Cooperação (capital social) d) Tipos de Apoio: Conhecimento e) Periodicidade das práticas: Regular, integrada na estratégia. 	<p>Estratégia: Diferenciação</p> <p>Stakeholders: Sindicatos e Comunidade</p> <p>Atitude perante a RS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Motivações: Ético-sociais b) Benefícios: Comunicação c) Obstáculos: Informativos e de Conhecimentos d) Tipos de Apoio: Técnicos e) Periodicidade das práticas: Ocasional, integrada na estratégia
<p>Estratégia: Custo</p> <p>Stakeholders: Sócios e Entidades Públicas</p> <p>Atitude perante a RS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Motivações: Lucro b) Benefícios: Económico - financeiros c) Obstáculos: Financeiros d) Tipos de Apoio: Financeiros e) Periodicidade das práticas: Ocasional, não integrada na estratégia 	<p>Estratégia: Focalização</p> <p>Stakeholders: Trabalhadores, clientes e fornecedores</p> <p>Atitude perante a RS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Motivações: Pressões de grupos b) Benefícios: Comerciais c) Obstáculos: Temporais d) Tipos de Apoio: Informação e) Periodicidade das práticas: Regular, não integrada na estratégia
OBRIGAÇÃO	REACÇÃO

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 61.

As estratégias de negócios (Quadro 3), a relação com os *stakeholders* (Quadro 4) e a atitude perante a RS (Quadro 5) são considerados os principais factores que influenciam este tipo de práticas nas empresas. “Os tipos de estratégias de RS das PME resultam da análise dos três vectores considerados anteriormente” (Santos *et al.*, 2006, p.63), que se materializam num quadro de referência para classificar as estratégias desenvolvidas pelas empresas (Quadro 6).

A partir da sistematização de variáveis e práticas de RS (Santos *et al.*, 2006, p. 66), foi construído o inquérito às práticas de RS (Santos *et al.*, 2006, p. 250), que serviu de instrumento de tratamento da informação, facilitando a sua análise. O inquérito permitiu identificar: práticas de RS das empresas no âmbito das três dimensões em análise (económica, social e ambiental); estratégias adoptadas; factores, motivações, benefícios e obstáculos que condicionam a adopção de práticas de RS.

4. Apresentação da empresa Galerias de Móveis São Francisco, Ld.^a

4.1 Caracterização

A empresa eborense Galerias de Móveis São Francisco, Ld.^a (GMSF), especializada na manufactura de móveis tradicionais alentejanos, foi fundada em 1975 pelo marceneiro eborense Manuel Sebastião Silva e seus filhos. Esta sociedade por quotas com 9 trabalhadores, é por isso mesmo uma micro empresa. Mas nem sempre foi assim. Tempos houve em que esta empresa chegou a empregar 30 colaboradores. As GMSF procuraram desde sempre reviver a velha tradição do móvel rústico alentejano, que reencontrou na sua fábrica a continuidade e a qualidade que momentaneamente se vinham perdendo nesta região. Contrapondo-se ao móvel pintado de características populares, as GMSF comercializam ainda hoje o que de mais genuíno recheava as senhoriais casas alentejanas. Ao comemorar quase quarenta anos de actividade, as GMSF apostam agora na produção de novos modelos de mobiliário, bem como em novas formas de comunicação com o público. As GMSF produzem, comercializam e restauram artigos de mobiliário que pela sua especificidade, considerando aspectos artísticos, artesanais, de antiguidade, de raridade e de qualidade/ preço são requisitos de maior atractividade.

4.2 O MUSEU DO MARCENEIRO

Para as GMSF o dia 19 de Novembro de 2011 ficou na sua história, ao inaugurarem o Museu do Marceneiro. Sendo um projecto para chegar a um público muito variado, o Museu do Marceneiro mais não é o do que a conjugação da criatividade e tradição, cujo resultado é inovação que vem do empreendedorismo do seu fundador e filhos, por assumirem a responsabilidade de partilhar uma arte centenária. O Museu do Marceneiro, localizado na Rua da República em Évora, nasceu da vontade de criar e manter um cenário de trabalho ligado à arte de trabalhar a madeira, a partir de uma colecção de antigas ferramentas, mais ou menos gastas pelo uso, ou substituídas por equipamento eléctrico na execução dos mais variados trabalhos. É um espaço de exposição que preserva e partilha a história de uma empresa familiar, mas também saberes e tradições, contribuindo desta forma para a história da comunidade.

A partir do Museu do Marceneiro, as GMSF pretendem alcançar dois objectivos: primeiro, coleccionar e preservar ferramentas utilizadas no passado e, em segundo lugar, pesquisar e expor essas ferramentas para transmitir às gerações futuras o espírito e as atitudes dos tradicionais marceneiros e carpinteiros, em particular, no Alentejo.

Associadas ao Museu do Marceneiro, para além da actual actividade comercial e industrial, as GMSF têm em funcionamento desde o último Sábado de Janeiro de 2012 um conjunto de Oficinas, com actividades ludico didáticas completamente gratuitas, destinadas a crianças e jovens, mas também idosos, procurando promover a intergeracionalidade e a aprendizagem de técnicas ligadas à marcenaria. A afluência à iniciativa tem sido muito superior ao esperado, levando a empresa a realizar duas edições de cada uma das Oficinas previstas. De salientar que, “o Museu do Marceneiro e tudo o que tem sido realizado à sua volta, só foi possível, com empenho, dedicação e cooperação com outras empresas e organizações locais e nacionais que se têm vindo a juntar a todas as iniciativas, desde a sua concepção”, sublinhou um dos proprietários das GMSF.

As iniciativas do Museu do Marceneiro vão além do inicialmente previsto. A oferta de ferramentas que chegam de todo o país tem sido uma constante. Contam-se as visitas de escolas da região, de lares de idosos, de associações de solidariedade social e de muitos turistas, as parcerias com os *media* locais e nacionais, das quais resultaram várias reportagens, para além da realização de actividades tendo como parceiros instituições locais como a Direcção Regional de Cultura do Alentejo e a Câmara Municipal de Évora. Por último, há ainda a salientar uma parceria com o Museu do Relógio, da qual resultou o

lançamento conjunto do relógio de parede Modelo 24 horas. O ambiente vivenciado pelos participantes nas Oficinas do Museu do Marceneiro proporcionou a organização de uma iniciativa solidária que envolveu os cerca de seis dezenas de participantes nas oficinas, bem como todos aqueles que quiseram aderir à acção de angariação, recolha e entrega de peças que vieram a integrar a Quermesse que a Liga Portuguesa Contra o Cancro realizou na edição de 2012 da Feira de São João, em Évora.

Pretendendo apelar à criatividade da comunidade local, a partir da madeira, as GMSF associaram-se este ano às comemorações do Dia Internacional dos Museus e à Noite Europeia dos Museus 2013. Durante o dia 18 de Maio (das 10 às 13 e das 15 às 19 horas), o visitante teve oportunidade de apreciar as mais recentes peças que compõem este núcleo museológico da cidade de Évora, com novas doações e aquisições oriundas de todo o país. O Turno da Noite no Museu do Marceneiro em Évora, dirigido a todos e com entrada livre aconteceu na loja da Rua da República, e em especial na sala Manuel Sebastião Silva, composta por peças de coleção particular, em homenagem a marceneiros, carpinteiros e abegões. O Turno da Noite no Museu do Marceneiro iniciou-se às 20 horas daquele sábado, encerrando até à visita do último interessado em partilhar bons momentos relacionados com a Marcenaria, reforçando também a ideia originária da criação daquele espaço: "Memória + Criatividade = mudança social" (o tema proposto para este ano pelo Comité Consultivo do *International Council of Museums*). Entre as 20 e as 24 horas daquele dia, o Mestre Luis Silva apresentou e demonstrou aos visitantes algumas das principais técnicas ligadas à Marcenaria. Ilídio Antunes, carpinteiro há setenta anos foi um dos visitantes do Museu naquela noite. Ali também se registaram em áudio as suas experiências contadas na primeira pessoa, ali também se ouviram os sonhos de alguém que em Évora, quase a chegar aos 90 anos, pretende deixar cravadas na madeira as memórias de tempos vividos, numa coleção de peças construídas por si e que planeia expor muito em breve.

Quase dois anos depois da inauguração do Museu do Marceneiro, as GMSF avaliam as iniciativas realizadas e perspetivam novas, tendo agora em projeto um conjunto de ações que passam pela constituição de uma rede internacional que integre estruturas idênticas que partilhem objetivos semelhantes, potenciando as atividades dos seus membros e procurando preservar técnicas e saberes tradicionais, um trabalho iniciado com o documentário de apresentação do Museu do Marceneiro, onde é mostrada uma visão sobre

a evolução de técnicas ligadas à arte de trabalhar a madeira (produzido em parceria com a empresa Profilm - www.profilm.pt, que assim se associou à fundação do Museu).

5. Discussão de resultados

A empresa GMSF afirma seguir, nos últimos três anos, uma estratégia de inovação, assente na introdução de novos produtos e serviços. Predomina ali uma estratégia de RS voluntária, considerando o seu posicionamento em termos de estratégia de negócio (inovação – introdução no mercado de novos produtos e serviços), relação com *stakeholders* (universidades, associações e empresas), motivações (com base na criação de valor), benefícios (organizacional), tipos de apoio (conhecimento) e periodicidade das práticas (regulares e integradas na estratégia). É comum verificar-se, principalmente nas grandes empresas, que o carácter regular das práticas de RS está ligado à sua estratégia. Já no que concerne às pequenas e médias empresas, os estudos de referência mencionam o facto de estas integrarem informalmente a RS. No entanto, nas GMSF as suas actividades regulares nesta área estão ligadas à estratégia de negócios. Há muito que para esta entidade o exercício da prática de RS deixou de se ligar apenas a patrocínios ou doações, integrando a sua estratégia de sustentabilidade empresarial.

As GMSF têm preocupações ao nível das três dimensões: económica, social e ambiental. A “articulação da comunidade onde a empresa se insere” é uma das áreas da RS considerada mais importante, agora ainda mais notória a partir da criação do Museu do Marceneiro. Ao mesmo nível a preocupação com o ambiente é realçada. Como pode observar-se, as práticas de RS desta organização vão muito além do seu carácter interno, sendo em grande número as práticas relacionadas com a dimensão social externa e com a ambiental. Numa boa parte das vezes vai ao encontro da comunidade, com quem se articula, mas também de clientes, fornecedores, parceiros comerciais, produtos e serviços e da valorização do ambiente, excedendo o cumprimento da legislação.

Ao analisar a satisfação indicada pelos dirigentes no que se refere à avaliação dos resultados das práticas de RS que a empresa desenvolve, poderemos deduzir que há ainda um longo caminho a percorrer. Vejamos: foram apenas referidos resultados bastante satisfatórios ao nível de “Clientes”, “Produtos e Serviços”, “Informação e Comunicação” e “Comunidade”. Poder-se-á dizer que esta empresa está ainda assim satisfeita com o resultado das práticas de RS ao nível de dimensão económica, social interna e externa.

Embora com grande número de práticas ambientais, ao analisar em pormenor as respostas ao inquérito, é a esse nível que os dirigentes estão pouco satisfeitos ao reflectirem sobre os resultados das suas práticas de RS, havendo aí mais espaço para melhoria de resultados a par da dimensão social interna (gestão de recursos humanos, serviços sociais e formação).

No domínio económico, a empresa analisada apresenta práticas que interagem com três tipos de parceiros estratégicos: os clientes, os fornecedores ou parceiros comerciais e os seus sócios. Partindo da síntese de Carroll (1979) através da sua pirâmide, acrescenta-se ainda que notamos preocupações desta empresa ao nível das várias etapas apresentadas, destacando-se, na base, as responsabilidades económicas, pois esta empresa tem de gerar riqueza, pelo que terá que responder às necessidades de consumo da sociedade.

Considerando as práticas de RS orientadas para os trabalhadores das empresas ao nível da dimensão social interna, estamos perante uma unidade empresarial com práticas integradas em diversas áreas: gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, empregabilidade, bem como saúde, segurança e higiene no trabalho. Quanto à participação, sistemas de apoio, adaptação à mudança, formação e desenvolvimento, serviços de saúde e segurança as GMSF fazem alusão a várias práticas.

Indo ao encontro da teoria dos *stakeholders*, proposta por Freeman (1984), deduz-se sobre a importância que as GMSF dão, não só aos interesses dos proprietários, mas também aos interesses de outras partes interessadas, nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores. Se para Keith Davis (1973), se pode deduzir que a RS das empresas começa quando a lei acaba, nesta empresa estamos efectivamente perante práticas de RS. Entendendo por motivações, tudo o que impulsiona o desenvolvimento de práticas de RS, surge como mais frequente nesta empresa a criação de valor e a questão ético social, a que corresponde, respectivamente, a “fidelização de consumidores e de clientes”, a “melhoria da imagem institucional” e os “princípios éticos e cívicos”, para além do “aumento da satisfação dos trabalhadores/as”. Para as GMSF, a pressão da comunidade e dos poderes públicos não exercem influência sobre as práticas de RS.

Curioso é perceber quais são as principais dificuldades associadas à dinamização de práticas de RS nesta empresa, isto é, os principais obstáculos. São apenas referidos os aspectos “financeiros” (insuficiência de recursos financeiros, falta de apoio público).

Como aspetos relevantes para promover a RS, as GMSF referem a “partilha de experiências/ formas de implementar com empresas semelhantes”, para além de “partilhar experiências/ formas de implementar com empresas semelhantes”, “conhecimento de boas práticas”, “programas de formação”, fazendo também alusão à necessidade de outros: apoios financeiros (apoios públicos e incentivos fiscais). Existe portanto um balanceamento entre a necessidade de informação/ formação e de intervenção do Estado.

Ao verificar a tipologia de estratégias de RS apresentada na metodologia, depois de analisada a estratégia de negócio, a periodicidade das práticas, a relação com os *stakeholders*, as motivações, os benefícios, os obstáculos e os tipos de apoio, podemos aferir o padrão de comportamento desta entidade. Constata-se a não aplicação do modelo no seu estado puro, ou seja, as GMSF não apresenta para todas as dimensões uma estratégia tal qual a proposta no modelo de análise dos tipos de estratégias de RS, existindo no entanto características dominantes. No que respeita aos obstáculos, as GMSF apresenta uma estratégia de obrigação (traduzida na insuficiência de recursos financeiros e na falta de apoio público).

Aproveitando um conjunto de ferramentas armazenadas, sem qualquer utilidade do ponto de vista da sua utilização actual na fabricação de produtos, as GMSF procuram valorizá-las, integrando-as num único espaço museológico, devidamente organizado para mostrar à juventude e gerações vindouras formas de trabalho por estes desconhecidos. Ao valorizar este espólio, o próprio estabelecimento comercial ganha também novas vidas. Para além dos jovens, são os amantes destas artes e antigos marceneiros e carpinteiros que ali se cruzam e partilham as suas experiências. Muito próximo de uma das atracções turísticas mais importantes da cidade Património da Humanidade, o espaço comercial onde, diariamente poucos clientes entravam para apreciar ou comprar mobiliário e peças decorativas (devido a uma elevada quebra do poder de compra, ao aparecimento de bens substituíveis - alguns quase descartáveis, mas a preços muito baixos, e à reduzida dimensão do espaço, comparativamente a outros que o consumidor se habituou a frequentar), viu-se transformado. Com a inauguração do Museu do Marceneiro, o mesmo espaço é hoje visitado diariamente por dezenas de turistas que conhecem um pouco da história da carpintaria e da marcenaria da região e aproveitam para levar consigo pequenas lembranças que ali se comercializam agora, para além da memória das imagens de mobiliário antigo e tradicional do Alentejo ali expostos. A estratégia de sustentabilidade empresarial, de que faz parte integrante o Museu do Marceneiro das GMSF, ao enquadrar

acções de RS, cruza-se com a estratégia definida para a região, ao integrar principalmente os sectores tradicionais, explorando recursos endógenos disponíveis, (naturais, ambientais, patrimoniais, e culturais).

Por outro lado, num mundo cada vez mais competitivo, os proprietários das GMSF, ao criarem o Museu do Marceneiro foram eles próprios agentes de mudança, procurando elevar o seu desempenho, ao enfrentar externalidades, com pró actividade, criando iniciativas, procurando inovar, sendo por isso empreendedores. Na entrevista realizada foi visível o elevado nível de motivação pessoal, o gosto pela assunção do risco, a criatividade, para além da recompensa desejada, que vai muito além da financeira, e que em muito passa pela realização pessoal e profissional da criação de algo que também lhe pertence. Estamos sem dúvida perante um caso de intra-empreendedorismo, como estratégia de ganhar flexibilidade e capacidade de adaptação e inovação. Não será também por acaso que na liderança do Museu do Marceneiro está um indivíduo empreendedor, pertencente ao quadro desta empresa.

6. Considerações finais

Poder-se-á afirmar que, de acordo com o modelo utilizado, predomina a estratégia de RS voluntária nas GMSF.

“A partir de uma perspectiva espacial [o empresário] tem que atingir a excelência em termos do enraizamento local e global, na orientação, na exploração das vantagens da proximidade, na utilização de princípios de *clusters* e de redes, e no acesso a circuitos avançados de conhecimento” (Nijkamp, 2009, p. 868).

É isto que está a acontecer com o Museu do Marceneiro, uma iniciativa das GMSF. É exemplo o espírito empreendedor do seu líder, que também é proprietário da empresa.

Objeto de uma análise aprofundada, em investigação futura, interessa-nos estudar em que medida é que as práticas de responsabilidade social descritas têm provocado desafios e mudanças na comunicação empresarial, e em particular no crescimento da atividade de Relações Comunitárias, somada às Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Publicidade, isto é, na Gestão da Comunicação. Também será oportuno analisar se a

cultura empresarial influencia grandemente as ações de responsabilidade social corporativa.

Referências bibliográficas

Almeida, F.. 2010. *Ética, Valores Humanos e RS das Empresas*. 1.ª edição. Principia, Cascais.

Baleiras, R., 2010. “Que mudanças na política de coesão para o horizonte, 2020?” in *Desafios Emergentes para o Desenvolvimento Regional*. Principia, Cascais.

CCDRA - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. 2010. *Prioridades estratégicas regionais – Alentejo 2015*. Disponível em: http://webb.ccdra.gov.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=197. Acesso em: 8 de Janeiro de 2011.

CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. 2007. *Programa Operacional do Alentejo 2007-2013*. Disponível em (http://www.ccdra.gov.pt/poaqren/upload/programa/PO_Alentejo.pdf). Acesso em 8 de Janeiro de 2011. Comissão Europeia. 2001. *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Comissão Europeia. COM. Bruxelas.

Comissão Europeia. 2002. *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Comissão Europeia.

Comissão Europeia. 2011. *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Comissão Europeia.

Convenção Quadro da ONU sobre as Alterações Climáticas (UNFCCC). 2007. *Fact sheet: Investment and financial flows for a strengthened response to climate change*. Disponível em: http://unfccc.int/press/fact_sheets/items/4982.php. Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

Davis, K.. 1973. *The case for and against business assumption of social responsibilities*. *Academy of Management Journal*, June, pp.312-322. Disponível em: <http://uweb.txstate.edu/~ek10/socialresponsibility.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro 2010.

Ferreira, M.P., Santos, J.P., Serra, F.R., 2008. *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Modar a Nova Empresa*. Edições Sílabo. Lisboa.

Freeman, R.E., 1984. *Stakeholder Tetheory of the modern corporation. General Issues in Business Ethics*. Disponível em: <http://academic.udayton.edu/lawrenceulrich/Stakeholder%20Theory.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Nijkamp, P., 2009. “Empreendedorismo num contexto espacial: retrospectiva e perspectiva” in *Compêndio de Economia Regional - Volume I*. Principia, Cascais.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2002. *The competitive advantage of corporate philanthropy*. *Harward Business Review*, December, 56-68. Disponível em: <http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philanthropy.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

Santos, M.J.N., Silva, J.L.A., Henriques, P.L., Eusébio, C.. 2005. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial. Celta Editora, Oeiras.

Santos, M.J.N., Santos, A. M., Pereira, E.N., Silva, J.L.A.. 2006. RS nas PME – Casos em Portugal. RH Editora, Lisboa.

Sarkar, S., 2009. Empreendedorismo e Inovação. Escolar Editora. Lisboa.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EM PORTUGAL: ESTUDO DE CASO DA GLOBAL COMPACT NETWORK PORTUGAL

Mariano García Sardiña
Universidad de Extremadura

RESUMEN

El propósito de esta comunicación es aumentar el conocimiento de *Global Compact Network Portugal*, integrada como red local dentro la iniciativa mundial de responsabilidad social empresarial *Global Compact*, creada por Naciones Unidas en el año 2000. La metodología utilizada está basada en el estudio de caso. Los resultados sugieren como elementos clave para el buen funcionamiento y desarrollo de la red, el impacto del momento fundacional de la misma, la presencia de líderes empresariales con amplia reputación y la colaboración de alguna institución académica. Además aparece con claridad el importante papel que puede desempeñar la gran empresa como motor de difusión de la iniciativa.

PALABRAS CLAVE: Global Compact Network Portugal; Responsabilidad Social Corporativa; Estudio de Caso.

ABSTRACT

Global Compact is an international initiative fostered by the United Nations. It aims to obtain a voluntary commitment to corporate social responsibility from businesses and other entities. In this paper we intend to analyze in depth the Global Compact Network Portugal in order to shed some more light and understanding on how it works. We address the question of how Portuguese companies might get more involved in Global Compact and why they have not been involved so far. Three strategies can be identified from the data: business leaders' action, academic institutions collaboration and momentum in the initial stages. The involvement of large companies may also be of benefit.

KEY WORDS: Global Compact Network Portugal; Corporate Social Responsibility; Case Study.

1. INTRODUCCIÓN

Global Compact es una iniciativa internacional de Responsabilidad Social Corporativa propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las empresas y otras entidades en materia de responsabilidad social.

El 31 de enero de 1999, el entonces Secretario General de Naciones Unidas, *Kofi Annan*, en un discurso pronunciado durante el *World Economic Forum* en la ciudad suiza de Davos, manifestó la necesidad de iniciar un Pacto Global entre el mundo empresarial y Naciones Unidas. Un Pacto con valores y principios compartidos que proporcione rostro humano a los mercados globales (United Nations 2000).

Este discurso fue el punto de partida de una iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa que se puso en marcha de forma oficial el 26 de julio de 2000 en la sede de Naciones Unidas en Nueva York, con el apoyo de varias agencias de la ONU, compañías multinacionales, sindicatos y una variedad de ONGs. Desde entonces hasta hoy, más de 10.300 entidades, principalmente empresas, de 120 países se han adherido de forma voluntaria a *Global Compact*. Sin embargo, en términos mundiales *Global Compact* no ha alcanzado la masa crítica que sus fundadores definieron como esencial para su éxito (Bremer 2008). El desafío clave para el futuro es diseñar nuevos puntos de encuentro así como desarrollar los existentes entre *Global Compact* y otras iniciativas. Mantener y profundizar estas asociaciones es crucial para provocar cambios en los niveles y protagonistas de la gobernanza global (Rasche et al. 2012).

TABLA I: Distribución geográfica de las entidades participantes en *Global Compact*

ESPAÑA	1.649	ALEMANIA	316
FRANCIA	946	REINO UNIDO	295
U.S.A.	515	ITALIA	202
BRASIL	555	SUIZA	106
JAPÓN	293	CANADA	81
INDIA	307	GRECIA	70
CHINA	306	PORTUGAL	62

La opinión pública es ahora perfectamente consciente de que las condiciones potenciales que prevalecen sobre la legitimidad de las empresas no se limitan a las legales, sino que existen otros factores distintos del beneficio económico y el marco legal para garantizar la credibilidad social de las empresas. El papel social de las empresas se está transformando (García-Mazá 2005).

Global Compact es una iniciativa que pretende conseguir del sector privado un compromiso voluntario, mediante la implantación de diez principios referidos a derechos humanos, derechos laborales, protección del medioambiente y lucha contra la corrupción. Fácil de suscribir por parte de cualquier empresa del mundo, la adhesión se formaliza a través de internet rellenando un simple formulario y asumiendo un conjunto de diez principios que todos los firmantes se comprometen a apoyar y desarrollar dentro de su esfera de influencia. Otro requisito clave para participar en *Global Compact* es el envío anual de una comunicación sobre el progreso en la implantación de los diez principios. Todos los informes, así como las fichas y cartas de adhesión de todas las empresas participantes, son públicas y están al alcance de cualquiera que las quiera consultar a través del sitio web de la iniciativa, lo que supone un ejercicio de transparencia y compromiso. *Global Compact* es una plataforma diseñada para promover la transparencia, el aprendizaje mutuo y la difusión de las mejores prácticas. Bajo estas condiciones, las empresas pueden hacer publicidad de su participación en *Global Compact*, teniendo derecho a la utilización de un logotipo creado al efecto por Naciones Unidas.

La estructura corporativa de *Global Compact* está compuesta por un Consejo, una Cumbre Triannual de Líderes, un conjunto de Redes Locales, el Fórum Anual de Redes Locales, la Oficina Central de *Global Compact*, y un Equipo Inter-agencias. El Consejo lo componen 20 miembros, de los que 11 son representantes empresariales, 2 miembros de ONU/*Global Compact*, 4 representantes de la sociedad civil, 2 representantes laborales y un director. Todo el trabajo de administración y de coordinación se lleva a cabo en la oficina de *Global Compact*, situada en la oficina del Secretario General de Naciones Unidas, en la ciudad de Nueva York (Global Compact, 2008).

TABLA II

Los Diez Principios de *Global Compact*

Principio 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
Principio 2	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos
Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
Principio 4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
Principio 5	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
Principio 6	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
Principio 7	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
Principio 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
Principio 9	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Principio 10	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Los diez principios de *Global Compact* están inspirados en convenciones internacionalmente aceptadas de Naciones Unidas, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, que da origen a los principios 1 y 2; la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT, que da origen a los principios 3, 4, 5 y 6; la Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo, que da origen a los principios 8 y 9; y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, que da origen al principio número 10.

Global Compact es una iniciativa innovadora. No pretende auditar ni fiscalizar la información que sus firmantes hacen pública, esa no es su finalidad: es una herramienta de difusión de Responsabilidad Empresarial tanto de organizaciones empresariales como no empresariales y pretende difundir buenas prácticas empresariales en el mundo entero. La idea básica de *Global Compact* es que la motivación voluntaria de las empresas en materia de derechos humanos, derechos laborales, degradación ambiental y anticorrupción pueden incentivar la implicación particular en estas áreas de una forma que la regulación no ha sido capaz de conseguir (Kell et al, 2003).

Aparentemente los diez principios no resultan muy exigentes; pero un análisis más profundo de ellos, junto con la obligación voluntariamente asumida de realizar permanentes progresos en su implantación, ponen de manifiesto que dar pleno cumplimiento a la pertenencia a *Global Compact* por parte de las empresas requiere un alto grado de exigencia, ya que además existe el compromiso de informar periódicamente sobre todos los avances propuestos. Prueba del nivel de exigencia que la pertenencia a la iniciativa supone, es el hecho de que el 30 por ciento de las entidades que se adhieren acaban siendo sacadas de la lista por incumplir el requisito de informar adecuadamente sobre el progreso en la implantación de los principios. Toda esta exigencia autoimpuesta explica los beneficios que obtienen las empresas por formar parte de la iniciativa. Solamente empresas dispuestas a asumir un papel proactivo en la implementación de comportamientos responsables en el desempeño empresarial podrán decir que cumplen plenamente con los principios que esta red de aprendizaje y difusión nos propone. El cumplimiento de los principios exige compromiso por parte de las cúpulas directivas de las compañías, le da voz a las pequeñas empresas que quieran poner de manifiesto su compromiso social y se alinea con el desafío gerencial que supone en sí misma la RSE.

Los motivos por los que las empresas deciden adherirse a *Global Compact* son objeto constante de estudio y análisis (Mckinsey 2004; Fussler et al., 2004; Thérien et al. 2006; Cetindamar et al. 2007; Arévalo et al. 2013). Los resultados de estos estudios muestran causas como: (1) la voluntad de afrontar inquietudes humanitarias, (2) la adquisición de know-how en materia de RSE, (3) el interés en ser parte de los esfuerzos colectivos por el desarrollo sostenible, (4) la adquisición de oportunidades a través de una red de trabajo, (5) la mejora de la imagen corporativa, (6) la mejora de la cooperación internacional, e incluso (7) la mejora en los comportamientos en los mercados de valores. En general, las razones son similares y los estudios arrojan diferencias de forma más que de fondo, ya sean por causas semánticas o por la existencia de numerosas definiciones del concepto de RSE. Algo parecido sucede con el análisis de los beneficios que las empresas firmantes pueden obtener. Por otro lado, la iniciativa no ha estado exenta de críticas. Una de las más repetidas es que proporciona gratuitamente a las empresas un lavado azul o *blue-wash* en alusión al color de la bandera de la ONU.

Las críticas más habituales se refieren al hecho de que supone una captura de la ONU por parte de la gran empresa, que sus principios son vagos y por tanto difíciles de implementar y que no se hace responsable de nada, puesto que carece de mecanismos de verificación (Rasche 2009b). Los principales críticos de *Global Compact* son organizaciones no gubernamentales, agencias intergubernamentales y algunos gobiernos de países del Tercer Mundo, que critican la iniciativa por agravar las desigualdades norte-sur, así como por otorgar mayor poder al sector privado, lo que supone pisotear los principios democráticos que deberían apuntalar la gestión del orden económico internacional (Thérien et al., 2006). Amnistía Internacional denuncia la ausencia de criterios específicos para identificar posibles violaciones de los principios de *Global Compact* por parte de las empresas firmantes. La preocupación básica es el papel de *Global Compact* una vez que las empresas se han comprometido con los principios (Amnistía Internacional, 2003). De un modo algo más radical, hay quien considera que *Global Compact* es otro ejercicio de futilidad, al proporcionar un lugar a las empresas oportunistas para realizar declaraciones grandiosas sobre su responsabilidad social sin preocuparse de rendir cuentas por sus acciones (Sethi 2003).

Muchas de las críticas tienen su origen en debates ideológicos que parten de una desconfianza innata hacia el sector empresarial, así como de la aceptación de una incompatibilidad entre capitalismo y justicia.

2. GLOBAL COMPACT NETWORK PORTUGAL

Como medida de fomento y difusión de la iniciativa se fueron creando a lo largo de la primera década del siglo XXI redes locales por todos los países del planeta.

Global Compact no está diseñado como instrumento para regular o sancionar a sus participantes, sino para fomentar el diálogo entre un conjunto de actores de una manera no burocrática. Se basa en la idea de que las empresas, a través del diálogo y proyectos participativos, pueden mostrar su responsabilidad y realizar cambios aprendiendo unas de otras (Rasche 2009b). Debemos tomar *Global Compact* por lo que es -un estándar que promueve el aprendizaje y el diálogo- y no criticarlo por lo que no es -un estándar de auditoría- (Rasche 2009a). Por encima de todo, las iniciativas de RSE como *Global Compact* representan un conjunto nuevo de esfuerzos que alcanzan nuevos logros para los gobiernos nacionales, la comunidad empresarial y el sector público internacional (Arévalo et al. 2008). *Global Compact* es una estrategia para hacer frente a desafíos críticos globales y para hacer efectivos los bienes públicos. Combina estrategias globales y locales (Waddell 2011). Un método para generar aprendizaje en la red de *Global Compact* es a través de las redes locales de aprendizaje.

Las redes locales, al igual que el propio *Global Compact*, no son instrumentos de monitorización de las empresas, ni un régimen regulatorio para legislar el comportamiento corporativo. En lugar de eso, son mecanismos para estimular la acción, mejorar la transparencia y compartir información (Kell et al. 2003). Es de esperar que la manera en que las empresas van a utilizar *Global Compact* dependerá de factores específicos relativos a la propia compañía y a su contexto (Runhaar et al. 2009). *Global Compact* es una red de creación de normas transnacionales, en la que se puede detectar un nexo entre la participación ciudadana y los deberes y derechos sociales, aunque poniéndose de manifiesto la necesidad de mayor investigación empírica (Mueckenberger et al. 2010).

Defendido y apoyado por unos, a la vez que criticado y menospreciado por otros, incluso en ocasiones por los mismos motivos, la iniciativa parece haber despertado mayor interés en la comunidad científica que en la empresarial.

Una red de asociaciones cívicas no podría lograr nunca lo que los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales no han podido conseguir. Sin un tesoro público y una asamblea legislativa, algunos incluso añadirían sin un ejército, la sociedad civil no está

equipada para afrontar los desafíos de la globalización y para actuar de forma coherente y coordinada (Wagner 2004).

El universalismo moral es una recomendación como principio que creará una norma moral aceptada por todas las culturas (Bowie 1987). El universalismo moral es la identificación de las normas morales que tienen amplio e internacional apoyo, como *Global Compact* de Naciones Unidas (Carroll 2004). Aunque los compromisos morales puedan parecer a simple vista una restricción a la libertad de las empresas, pueden servir como factor sistemático de producción, al convencer a los *stakeholders* de una empresa de su fiabilidad, induciéndolos de esta manera a una cooperación productiva que sería imposible en ausencia de tal confianza (Pies et al. 2012). Pero no solamente a nivel microeconómico tiene efecto positivo esta confianza, sino que elevada a términos macroeconómicos puede generar una riqueza ética en las naciones (Donaldson 2001), aunque basta estudiar los requisitos para promoverla en el seno de una sociedad para darse cuenta de la exigencia y del trabajo a largo plazo que implica el desempeño ético. Pero todo beneficio sostenible es fruto de un esfuerzo denodado.

RSE y ética empresarial son conceptos que pueden tener algún punto en común, pero no son conceptos sinónimos, ni se pueden intercambiar. La ética está en las personas y en sus comportamientos, mientras que la RSE admite actualmente una pluralidad de discursos.

El problema de la corrupción, distingue dos tipos de RSE, una RSE instrumental o de etiqueta, y otra RSE ética o pura, incluso a esta última le atribuye dos posibles enfoques, el relativista moral y el moralista global (Osuji 2011).

Las redes locales agrupan a los participantes que deciden adherirse a la iniciativa, manifestando su compromiso con *Global Compact* y sus principios. Las redes locales son cada vez más importantes para hacer llegar la visión de Naciones Unidas en materia de responsabilidad social empresarial a los diferentes contextos nacionales, culturales e idiomáticos de todo el mundo. Hoy son más de 10.000 entidades, principalmente empresas, de 120 países las que han formalizado su adhesión de forma voluntaria a *Global Compact*. Esta rápida expansión de la iniciativa no habría sido posible sin la aportación y el trabajo que se ha realizado desde las distintas redes locales.

La red portuguesa, denominada *Global Compact Network Portugal* ha vivido desde sus inicios dos etapas claramente diferenciadas. La primera, desde el año 2004 hasta 2008, en la que vivió sus inicios a través de reuniones informales celebradas entre empresas

portuguesas que ya habían formalizado su adhesión a *Global Compact*. No obstante, esta fase puede considerarse como una salida en falso puesto que careció casi por completo de actividad hasta el punto de que en el año 2008 la red portuguesa prácticamente había dejado de existir. Fue a partir del año 2009 cuando comienza la segunda etapa de la red. Es en ese momento cuando la APEE, la *Associação Portuguesa de Ética Empresarial*, en el seno de un grupo de trabajo internacional sobre la norma ISO 26000 de responsabilidad social, entra en contacto con representantes de la oficina central de *Global Compact* y tras una serie de conversaciones se hace cargo de la iniciativa de Naciones Unidas en Portugal. En la página web de *Global Compact* aparece como fecha oficial de lanzamiento de *Global Compact Network Portugal* el 9 de diciembre de 2009, por lo que el periodo anterior a esa fecha no existe a efectos de la oficina central de *Global Compact* en Nueva York.

Portugal es un país con creciente inquietud en los temas relacionados con la sostenibilidad, ya sea económica, social o medioambiental. También es un país con un alto desarrollo en materia de responsabilidad social empresarial. Consideramos relevante buscar explicación a por qué las empresas portuguesas aún no han descubierto las posibilidades de la iniciativa, o no se han sentido lo suficientemente motivadas para incorporarse a ella, partiendo de la idea de que las empresas que decidan adherirse y que realmente quieran darle contenido a esa adhesión, pueden encontrar en *Global Compact Network Portugal* una fuente de mejora en sus grados de innovación, competitividad y responsabilidad social.

Igualmente relevante nos resulta saber qué elementos personales, institucionales, económicos o de la índole que fuere, serían necesarios o deseables para implicar de forma voluntaria a un mayor número de empresas portuguesas en el compromiso de dar cumplimiento a unos principios que tienen relación con aspectos tan importantes como los derechos humanos, las relaciones laborales, la protección del medioambiente y la lucha contra la corrupción.

3. METODOLOGIA

El presente trabajo está basado en la metodología de la investigación de estudio de caso diseñada por Robert K. Yin (Yin 2009).

El desafío de llevar a cabo una valoración de *Global Compact* puede ser satisfecho de la mejor manera investigando las prácticas empresariales responsables mediante una combinación de métodos cuantitativos de largo alcance y de métodos cualitativos basados en el estudio de caso (Rasche et al. 2013).

En las ciencias sociales el objeto de estudio es muchas veces el propio sujeto humano, complejo y singular, cargado con su propia historia, irreductible casi a cualquier tipo de simplificación que no lo mutile arbitrariamente (Sabino 2000). Los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Patton, 1980).

En el presente trabajo, tanto el problema de investigación como las preguntas de investigación ponen de manifiesto la oportunidad de la utilización del método de estudio de caso para buscar las respuestas. Es por ello que se va a intentar combinar un análisis de pequeños detalles sobre el comportamiento diario y su significado y consecuencias en la estrategia y gestión de la *Global Compact Network Portugal*.

3.1. FUENTES DE EVIDENCIA

Para el desarrollo del estudio de caso se han analizado los informes anuales publicados por *Global Compact Network Portugal* (UN Global Compact 2013); los registros de la oficina central de *Global Compact* Nueva York y de *Global Compact Network Portugal* desde el año 2004 (Global Compact Network Portugal 2013). Se han mantenido entrevistas abiertas y semi-estructuradas con los máximos responsables de *Global Compact Network Portugal* y de la Red Española del Pacto Mundial. En el desarrollo de las mismas se han buscado respuestas a nuestras preguntas de investigación a través de: (1) analizar los hechos y la evolución que ha rodeado a la red portuguesa, (2) corroborar o descartar algunas ideas previas y (3) conocer la perspectiva personal de cada entrevistado. Para concertar las entrevistas se comenzó enviando un mail de saludo en el que se comunicaba la intención y el contenido del trabajo que se pretendía desarrollar. Posteriormente, y una vez recibida una contestación afirmativa, se contactó telefónicamente con ellos para ampliar la información sobre el trabajo y concretar fechas para la celebración de las entrevistas. Una vez acordadas las fechas y cuando faltaban dos o tres días para su celebración, se enviaba a los participantes un resumen sobre los asuntos concretos a tratar y sobre las cuestiones claves en las que se pretendía profundizar. Para el desarrollo de las entrevistas se ha

elaborado un consentimiento informado que ha sido sometido a aprobación de la comisión de Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Extremadura. Esta comisión tiene la finalidad de dar soporte a los investigadores en aquellas tareas científicas que impliquen experimentación con muestras y datos procedentes de seres humanos. Puesto que las entrevistas han sido grabadas se ha considerado oportuno incorporar al protocolo del estudio de caso dicho consentimiento informado, así como la aprobación del mismo por parte de la mencionada comisión. Las entrevistas se celebraron los días 3 de julio de 2013 y 2 de octubre de 2013 y tuvieron lugar en la sede de la Red Española del Pacto Mundial en Madrid y en la sede de la APEE en Lisboa, respectivamente. Las entrevistas, que se celebraron cara a cara entre los participantes y el autor del presente trabajo, tuvieron una duración aproximada de 45 minutos. Las grabaciones han sido objeto de transcripción escrita directamente por parte del autor del presente trabajo para ser sometidas a un análisis sistemático de temas y de ideas.

El presente trabajo tiene las limitaciones propias de la investigación cualitativa y de los estudios de caso, teniendo que asumir como precisas las aportaciones de los entrevistados y las observaciones y percepciones del investigador. En este caso además, al tratarse de un asunto como la responsabilidad social cabe el desvío producido por la posibilidad de que cada entrevistado aporte aquello que considera socialmente aceptable y deje de lado lo que considera indeseable. No obstante, en el caso que nos ocupa se ha recabado información a los entrevistados sobre asuntos que tienen para ellos plena actualidad, por lo que en este sentido sí se puede ver fortalecida la validez y fiabilidad del estudio.

El autor del presente trabajo es socio-director de una compañía que formalizó su adhesión a *Global Compact* el día 14 de julio de 2011, por lo que cuenta con una experiencia de pertenencia a la iniciativa que permite una observación desde dentro a lo largo de más de dos años y supone una inmersión en el fenómeno que aporta una visión amplia sobre el problema objeto de estudio. Esta pertenencia ha servido para participar en numerosas acciones y eventos organizados por *Global Compact* para su difusión y aprendizaje logrando a través de todo ello una observación directa del fenómeno, del comportamiento de otros participantes y del funcionamiento interno y externo de las redes locales. Toda esta experiencia vivida de primera mano está presente en cada elemento del presente trabajo, desde la revisión de la literatura hasta el diseño de las entrevistas. Nuestra compañía ya ha elaborado y presentado dos informes de progreso correspondientes a los ejercicios 2011 y 2012. Puede consultarse la ficha de la empresa en

<http://unglobalcompact.org/participant/14292-Garcia-y-Marquez-Servicios-Inmobiliarios-S-A->. (UN Global Compact 2013)

4. RESULTADOS

Una vez realizado el análisis de los datos, hay un conjunto de aspectos que destacan sobre los demás. El primero de ellos es la importancia del momento fundacional de la red local, el modo en que la iniciativa se pone en funcionamiento así como la forma jurídica y la estructura organizativa que adopta. En este sentido encontramos grandes diferencias entre lo ocurrido en España y en Portugal.

“En el año 2009 unos representantes de la oficina central de *Global Compact* nos preguntaban qué pasaba en Portugal con *Global Compact*, por qué no había nada de *Global Compact* en Portugal”.

“La primera fase se inició en 2004 pero en 2008 ya nada existía. En el año 2009 nos encontramos con que en Portugal no existía nada en relación con *Global Compact* y fue cuando la APEE, la Asociación Portuguesa de Ética Empresarial se hace cargo, mediante un acuerdo con *Global Compact Central Office* de la representación de la red portuguesa y a partir de ahí comenzamos a trabajar”.

“La estructura organizativa de *Global Compact Network Portugal* es muy sencilla”.

“El balance es positivo pero de hecho, estos años en Portugal no han sido de gran desarrollo de *Global Compact Network Portugal*”.

La manera en la que se puso en marcha la iniciativa en España tuvo un contexto muy diferente. Corría el año 2002 y el país se encontraba en pleno auge económico.

“...aquello empezó con algo muy característico. Con un concierto de música en el que invitan a Kofi Annan y llevan a todos los líderes empresariales que en aquel momento querían firmar el Pacto Mundial, que fueron 135, a un concierto conjunto como señal del comienzo de un nuevo proyecto. Eran empresas muy grandes del IBEX 35 con una componente muy alta de búsqueda de nuevos proyecto, de innovación y también, por qué no decirlo, de visibilidad”.

“En el año 2005 se dan cuenta de que después de 3 años hay suficiente nivel de actividad, suficiente nivel de interés..., podría tener sentido constituir una asociación que articule toda esa actividad que hasta ese momento funcionaba con aportaciones puntuales de determinadas empresas. Se articuló en torno a la contribución con una cuota específica de socio que permita crear u homogeneizar las actividades. Fue una etapa de adaptación”.

“En la mayoría de los países no existe una red como la española, con entidad jurídica propia que pueda llevar a cabo las actividades de la red. Nosotros tenemos 9 personas trabajando full-time en esto y pensando”.

El segundo aspecto relevante es la reacción de las empresas ante la aparición de *Global Compact* en su país y el papel de las grandes empresas como polos de atracción hacia la iniciativa.

“*Global Compact* en Portugal es algo que fuera del círculo de las grandes empresas cotizadas internacionalmente interesa muy poco”.

“Las medianas y pequeñas empresas portuguesas están a la espera de que las grandes digan qué es lo que quieren. Las grandes empresas son las que tienen que crear el ambiente. Las pequeñas y medianas empresas van a donde el ambiente de las grandes empresas las llevan”.

“Las grandes empresas determinan qué hacen sus proveedores y qué principios ponen en práctica las pequeñas y medianas empresas que se relacionan con ellas”.

“En Portugal las empresas siguen la secuencia de lo que el mercado pide, y el mercado hasta ahora no ha pedido *Global Compact*. Es la teoría de si el mercado no lo pide, no lo hago. Tienen que sentir ese requisito por parte del mercado”.

“Cuando el mercado no pide un contexto de responsabilidad social las empresas no lo buscan”.

“...lo que pasa es que al final, la imitación es un elemento muy importante. Al final, uno innova y otros copian...”.

“El efecto de tracción de la empresa grande es muy evidente porque los compromisos que está firmando la grande incluso a nivel contractual era cumpro con los 10 principios y además mi entorno empresarial, mis partners también lo cumplen”

“Recientemente notamos una mayor búsqueda por parte de las empresas portuguesas de la iniciativa *Global Compact*, seguramente porque los fondos comunitarios van a depender más de la estrategia europea de responsabilidad social y entonces se va a pedir *Global Compact*”.

“Naciones Unidas tiene una fortísima imagen en Portugal en relación con organizaciones no gubernamentales, pero no en relación con las empresas. La única agencia de Naciones Unidas que se relaciona con las empresas es *Global Compact*”.

“Naciones Unidas tiene un buen nombre en España por el momento. Esto ha ayudado mucho”.

“...las pymes más innovadoras o las que están más en contacto con la gran empresa y por tanto la relación es más fluida quieren apuntarse para no perder esa posición de liderazgo como proveedora de la grande y a partir de ahí les ocurre el mismo efecto”...

“Poco a poco el resto de pymes van viendo y escuchando a los que vienen por detrás de que hay un tema de RSC, empieza a hablarse el año 2006 y después en 2008 a nivel legislativo con la ley de economía sostenible, y cuando ya las campanas empiezan a sonar más fuerte, el resto de pymes empieza a preguntar”.

“Para nosotros un elemento de cambio muy gordo fue el proyecto RSE-PYME que lanzamos junto con el ICO y nos ayudó a articular un programa de formación específico para pyme y sobre todo dar a conocer la RSE y el Pacto Mundial. Se envió a una base de datos de 300.000 pymes en España. A partir de ahí se han incorporado más de mil pequeñas y medianas empresas”.

Un tercer aspecto relevante que se pone de manifiesto al analizar los datos es la necesidad contar con entidades colaboradoras.

“Hay que hacer un *business plan*, y encontrar, al igual que ocurrió en España, a tres o cuatro organizaciones que te ayuden, a ser posible, tanto empresas como entidades del sector académico. Tienen que tener carisma, tienen que tener peso, para que la gente les abra las puertas...una persona que lidere, una persona que ejecute y un secretariado que te ayude a organizar...hay que poner energía”.

“Hay una figura grande de la sociedad portuguesa, Carlos Monjardino, que ha sido desde el principio una parte importante de *Global Compact Network Portugal* y mantiene su vinculación con la red”.

“Inicialmente en Portugal se contó con la colaboración de una institución académica, pero actualmente no está colaborando con la red porque se dedicó exclusivamente a un proyecto de *Global Compact* sobre los 10 principios en el mundo académico”

“Tenemos algunas universidades portuguesas que hacen el papel de observadores pero no el de colaboradores efectivos”.

“En España hay actores muy importantes como el Instituto de Empresa que asumió la secretaría durante unos cuantos años. Hay también un par de organizaciones muy importantes como son el Banco Santander, que fue el primer presidente e Inditex, que también impulsaron la articulación de "la cosa"”.

Como elemento complementario aparece la posibilidad de colaboración entre Portugal y España en el ámbito de *Global Compact*.

“Con la red española se han mantenido conversaciones sobre colaboración y apoyo mutuo, pero nunca se ha llegado a plasmar en un proyecto conjunto. Se ha hablado en varias ocasiones. Hay muchas grandes empresas españolas instaladas en Portugal que son socias de la red española de *Global Compact*”.

“No sería nada difícil realizar alguna colaboración trasfronteriza en el ámbito de *Global Compact* entre Évora y Badajoz y entre la red portuguesa y la española. Veríamos con mucho placer algún tipo de iniciativa que se hiciera en Badajoz, y después en Évora y después otra vez en Badajoz y así sucesivamente. Una cosa de este tipo creo que sería muy interesante”.

“Sería idóneo algún evento que tuviera una naturaleza de *market-place*, en el que las empresas pudiesen mostrar lo que hacen como participantes de *Global Compact* o como practicantes de responsabilidad social, algo de tipo coloquial”.

“Poner juntas a dos grandes empresas, una portuguesa y otra española, y que cuenten lo que hacen. Se puede añadir también alguna administración pública de uno y otro país, medios de comunicación. Pienso que algo así puede tener impacto”.

“Un proceso de mentorización o una colaboración transfronteriza España-Portugal en temas de *Global Compact* me parece muy buena idea. Extremadura y Alentejo pueden ser sitios donde intentarlo”.

5. CONCLUSIONES

A pesar de que las evidencias iniciales nos muestran la existencia de una creciente inquietud en materia de responsabilidad social en Portugal, lo cierto es que aún son muy pocas las empresas que han tomado la decisión de adherirse a la que está considerada como la iniciativa de responsabilidad social más universal de todas las que existen actualmente en el mundo. *Global Compact* reúne por sí mismo varios aspectos que lo hacen enormemente atractivo para las empresas. Por una parte se trata de una iniciativa sobre responsabilidad social, por otra parte se trata también de Naciones Unidas, y en tercer lugar, y como combinación de las dos anteriores características, se trata de un estándar internacionalmente reconocido y fácilmente identificable en cualquier mercado del mundo. No obstante lo anterior, la iniciativa no está despertando entre las empresas de Portugal un grado de interés equivalente al que muestran las empresas de países de su entorno.

Las experiencias puestas de manifiesto en las entrevistas celebradas aportaron un conjunto de estrategias para afrontar el establecimiento y desarrollo de redes locales de *Global Compact*. La existencia de elementos comunes en estas estrategias nos sugiere que hasta cierto punto pueden ser utilizadas para cualquier red local de *Global Compact* del mundo y no solamente para la *Global Compact Network Portugal*.

Tres estrategias y momentos claves han sido identificadas a través del presente estudio. En primer lugar, el momento del lanzamiento de la red local se muestra como un proceso clave en su futura evolución; el impacto y profundidad que se le dé a ese momento tiene una relación directa con el desarrollo posterior de la red. En segundo lugar y estrechamente vinculado con el anterior, la existencia de un importante líder o grupo de líderes empresariales que asuman como propio el desafío de poner en marcha la red local se muestra también como una estrategia beneficiosa para el posterior desarrollo de la misma. Y como tercer pilar de apoyo para las redes locales aparece la conveniencia de disponer de alguna institución académica, universidad, escuela de negocios o similar, que también asuma como propio el reto de predicar los valores que sustentan la iniciativa *Global Compact*, tanto en términos de difusión y enseñanza de su funcionamiento como de

generación de nuevos conocimientos a través de la investigación. En este sentido y aunque *Global Compact Network Portugal* ha tenido un renacimiento a partir del año 2009, es cierto que en cualquier momento se puede generar un relanzamiento de la red con mayor impacto y repercusión que hasta ahora, y a la vez se puede buscar acompañar ese relanzamiento con el apoyo de un grupo de empresarios notables y la implicación real de alguna institución académica, contando Portugal tanto en el caso empresarial como en el académico con importantes y prestigiosas opciones.

Asimismo, aparece claramente definida la capacidad de tracción de la gran empresa. El simple hecho de que la gran empresa comience a transmitir a todos sus *stakeholders* que la pertenencia a iniciativas como *Global Compact* es valorada positivamente de una manera real y efectiva contribuye a aumentar la inquietud de pertenencia en el seno de las pequeñas y medianas empresas, y este es un efecto multiplicativo, pero para eso se hace imprescindible la implicación de las grandes compañías en sus relaciones con las demás empresas.

Además de estas tres estrategias claves también se han identificado otras posibilidades subsidiarias que podrían resultar interesantes para *Global Compact Network Portugal* una vez aplicadas las anteriores. La primera de ellas sería analizar cuál ha de ser la forma jurídica que se le dé a la red. Los resultados sugieren que es conveniente que la *Global Compact Network Portugal* sea una red con personalidad jurídica propia y pueda disponer de un equipo de personas que presten sus servicios en ella con dedicación exclusiva y a tiempo completo. Esta situación le permitiría una labor de difusión y de *feedback* entre sus entidades participantes capaces de generar una mayor masa crítica de empresas adheridas. Junto a esto, también hay espacio para la colaboración transfronteriza entre Portugal y España. Se han sugerido programas de mentorización entre una y otra red local que pueden abarcar desde la red propiamente dicha hasta la colaboración inter-empresarial que sirva para difundir y poner en común comportamientos empresariales responsables y en definitiva, sirva para darle el verdadero sentido a *Global Compact* que no es otro que ser una red de aprendizaje y difusión de buenas prácticas.

Los elementos identificados en el presente trabajo abren la puerta para la realización de futuras investigaciones académicas que puedan seguir ampliando el conocimiento sobre *Global Compact Network Portugal*. Las entrevistas realizadas, aunque desde el punto de vista cualitativo se han mostrado relevantes, cuantitativamente hablando han sido pocas y por tanto se pueden realizar estudios de tipo cuantitativo que pongan a prueba la relevancia de los resultados obtenidos en este estudio. Asimismo se hace necesario ampliar la

investigación buscando la perspectiva de las empresas que ya forman parte de *Global Compact Network Portugal* que sin duda pueden poner de manifiesto nuevas visiones y descubrimientos sobre la situación de la iniciativa en Portugal. Por último, también sugerimos como línea de investigación el sometimiento de los hallazgos encontrados para la red portuguesa en el presente trabajo, a otros países y a otros contextos empresariales, sociales, culturales y económicos, así como el análisis de la influencia de las grandes empresas en el aumento de las adhesiones a la iniciativa.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación ha sido realizado en el transcurso de una estancia de investigación desarrollada en la Facultad de Económicas de la Universidad de Évora y tutelada por la Dra. Fátima Jorge Oliveira.

REFERENCIAS

Amnistía Internacional (2003): “Letter to Louise Frechette Raising Concerns on UN Global Compact”. Global Policy Forum. Acceso 6 de mayo de 2012 en website: <http://www.globalpolicy.org/component/content/article/177/31749.html>

Arevalo, J.A. y Fallon, F.T. (2008): “Assessing Corporate Responsibility as a Contribution to Global Governance: The Case of the UN Global Compact”. *Corporate Governance* Vol. 8, 4, 456-470.

Arevalo, J. A., Aravind, D., Ayuso, S. and Roca, M. (2013): “The Global Compact: an analysis of the motivations of adoption in the Spanish context”. *Business Ethics: A European Review*, 22: 1–15.

Bowie, N. (1987): “The Moral Obligations of Multinational Corporations”. In S. Luper-Foy (ed.), *Problems of International Justice*. New York: Westview Press, 97–113

Bremer, J.A. (2008): “How Compact is the Global Compact?” *Business Ethics: A European Review*. Volume 17 Number 3. 227-244.

Carroll, A. B. (2004): “Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge”, *Academy of Management Executive*, 18, 114-120

Cetindamar, D. and Husoy, K., (2007): “Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The case of the United Nations Global Compact”. *Journal of Business Ethics*, 76(2), pp. 163-176.

Donaldson, T. (2001): “The Ethical Wealth of Nations”. *Journal of Business Ethics*, 31: 25-36.

Fussler, C., Cramer, A. and Van der Vegt, S. (2004), “Raising the Bar: Creating Value with the United Nations Global Compact”. Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

- García-Mazá, D. (2005): "Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing". *Journal of Business Ethics* 57: 209–219
- Global Compact (2008): "Global Compact Governance". Global Compact Office, New York.
- Global Compact Network Portugal (2013). Global Compact Network Portugal Membros. Consulta 8/8/2013 en: <http://globalcompact.pt/aderir/membros-gcnp>
- Kell, G. and Levin, D. (2003): "The Global Compact Network: An Historic Experiment in Learning and Action" *Business and Society Review* 108:2 151-181
- McKinsey (2004): "Assessing the Global Compact's Impact". McKinsey and Company, New York.
- Mueckenberger, U. and Jastram, S. (2010): "Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards" *Journal of Business Ethics*, 97:223–239.
- Osuji, O. (2011): "Fluidity of Regulation-CSR Nexus: The Multinational Corporate Corruption Example". *Journal of Business Ethics* 103:31–57
- Patton, M.Q. (1980). "Qualitative Evaluation Methods". Londres: Sage Publications.
- Pies, I., Beckmann, M. and Hielscher, S. (2012): "The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison with the Aristotelian Idea of Individual Citizenship". De próxima aparición en *Business and Society*.
- Rasche, A. (2009a): "Toward a Model to Compare and Analyze Accountability Standards. The Case of the UN Global Compact". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 192–205
- Rasche, A. (2009b): "A Necessary Supplement: What the United Nations Global Compact Is and Is Not". *Business Society* vol. 48 no. 4 511-537
- Rasche, A. and Gilbert, D. U. (2012): "Institutionalizing Global Governance: The Role of the United Nations Global Compact." *Business Ethics: A European Review* Volume 21 Number 1, p. 100-114.
- Rasche, A., Waddock, S. y McIntosh M. (2013): "The United Nations Global Compact: Retrospect and Prospect". *Business & Society* 52(1) 6–30.
- Runhaar, H. and Lafferty, H. (2009): "Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry". *Journal of Business Ethics* 84, 4: 479-495.
- Sabino, C. (2000): "El proceso de investigación". Ed. Panapo Caracas
- Sethi, S. P. (2003): "Global Compact is another exercise in futility". *Financial Express*. consultado 9 mayo 2012 en <http://www.financialexpress.com/news/global-compact-is-another-exercise-in-futility/91447/8in-futility/91447>.
- Thérien, J. P. and Pouliot, V. (2006). "The Global Compact: Shifting the Politics of International Development". *Global Governance*, 12, 55-75.

United Nations (2000): “Guide to the Global Compact: A Practical Understanding of the Vision and the Nine Principles”.

UN Global Compact. (2013): “UN Global Compact Participants. *United Nations Global Compact*”. Consultado 8/8/2013 en: <http://unglobalcompact.org/participants/search>

Waddell, S. (2011): “The Global Compact: An Organizational Innovation to Realize UN Principles”. Global Compact Donor Group, 26 octubre.

Wagner, A. (2004): “Redefining Citizenship for the 21st Century: From the National Welfare State to the UN Global Compact”. *International Journal of Social Welfare*, 13: 278–286

Yin, R.K. (2009): “Case study research: design and methods”. Sage Publications. Fourth Edition. *Applied social research methods* vol. 5.

PRÁTICAS DE LIDERANÇA RESPONSÁVEL: ESTUDOS DE CASO

Augusto Antunes

Universidade da Beira Interior

Mário Franco

Universidade da Beira Interior - Departamento de Gestão e Economia
NECE – Unidade de Investigação em Ciências Empresariais

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar e discutir o conceito de liderança responsável e entender como as pessoas nas organizações se enquadram neste estilo de liderança. Por isso, realizámos estudos de caso exploratórios em seis organizações portuguesas. Descobrimos que as organizações apresentam diferentes características. Trata-se de organizações integradoras de relações que procuram o bem-estar humano, referências de instituições consideradas bons exemplo para trabalhar e onde é realçado o melhor da natureza humana. Em particular, o *modus operandi* da sua liderança responsável institui dinâmicas que conduzem ao desenvolvimento dos pontos fortes, à resiliência e à vitalidade que compõem os indivíduos. A ênfase deste estilo de liderança aponta principalmente para a existência de líderes modernos, com uma visão integradora, holística dos *stakeholders* em que o foco está no exercício dos seus diversos papéis, onde a virtuosidade e os valores éticos têm relevância determinante. As relações interpessoais, os princípios éticos para com o meio ambiente, os pares e a comunidade, foram ainda práticas associadas à liderança responsável identificadas. Diversas implicações teóricas e práticas são também apresentadas.

Palavras-chave: liderança responsável, partes interessadas, práticas virtuosas, valores éticos e morais.

1. INTRODUÇÃO

As sociedades mais desenvolvidas vivem um quadro de mudança de valores (Inglehart, 2000, 2008). Para além dos tradicionais valores materiais, os gestores tem evidenciado uma tomada de consciência de que as empresas são agentes sociais ativos pelo que têm de ter em conta, ao longo da sua atividade, os diversos fatores e necessidades que a sociedade lhes solicita (Carrasco, 2007).

Nos últimos anos, tem-se constatado que os escândalos corporativos em organizações de renome mundial provocam uma ampla discussão sobre o papel das organizações na sociedade, isto é, da sua legitimidade, obrigações e responsabilidades (Maak e Pless, 2006; Voegtlin, Patzer, e Scherer, 2011; Waldman e Siegel, 2008). Para Fry e Slocum Jr. (2007), os escândalos dos últimos anos com a Enron, Tyco, Arthur Andersen e Worldcom, entre outros, deram a ideia às pessoas que as empresas são amorais, corruptas, com falta de liderança ética e sentido de responsabilidade social, mas não é tanto assim e há casos de grandes corporações, ex. Google, Shell, SAS, NEC³⁸ que vêm demonstrando princípios éticos na condução dos seus negócios, quiçá, um novo paradigma para a vida empresarial.

Como resultado, as organizações e seus líderes são cada vez mais responsabilizadas pelo que fazem, e deixam de fazer, por múltiplos *stakeholders* e pela sociedade em geral. Dado o poder das grandes corporações, em particular, os *stakeholders*, espera-se que os líderes assumam um papel mais ativo e, portanto, reconhecem a sua coresponsabilidade nos problemas prementes no mundo, como proteger e promover os direitos humanos, garantir a sustentabilidade, contribuindo para a diminuição da pobreza (Maak, 2007).

É nesta delimitação que se assiste à evolução da responsabilidade social empresarial (RSE), que tem vindo a receber maior atenção nas esferas académicas e comunidades práticas. Waldman e Siegel (2008) concordam que os líderes corporativos desempenham um papel fundamental na formulação e implementação de iniciativas de RSE, para debater as condicionantes apropriadas das decisões socialmente responsáveis e ações empreendidas por esses líderes. Trata-se de uma abordagem que leva em conta o comportamento instrumental e os motivos ou valores dos líderes, procurando conciliar algumas das suas diferenças. Para Pruzan e Miller (2005), o século XXI verá o surgimento de uma nova cultura baseada em princípios holísticos, harmonia e desenvolvimento sustentável.

³⁸ Em Portugal a Delta como caso de sucesso ao nível da Responsabilidade Social Empresarial.

A este progresso não serão alheios alguns exemplos dos desafios da globalização, i.e., a liberalização dos mercados coincidindo com novos desenvolvimentos tecnológicos, uma força de trabalho culturalmente heterogênea e móvel e um crescimento da sociedade organizada sob a forma de organizações não-governamentais (ONG) à escala global (Voegtlin, 2011). Assim, reconhece-se que apenas aqueles que seguem princípios responsáveis irão sobreviver (DiPiazza and Eccles, 2002). Nesta dinâmica, Pless (2007) refere que as fundações da liderança responsável assentam no fenómeno social e moral que ganhou especial relevância não só pelos escândalos recentes, mas também pelas questões prementes que afetam a vida no nosso planeta e também pela perceção de que as corporações multinacionais e os seus líderes têm um enorme potencial para contribuir para um mundo melhor. De acordo com Spreitzer, Porath and Gibson (2012), há muitas razões para os gestores se preocuparem com a prosperidade humana e a sustentabilidade organizacional resultante.

Para Voegtlin (2011), a comunidade integradora dos *stakeholders* à escala global com uma variedade tão grande de discussões, apela à compreensão da liderança que transcende o modelo de dupla perspectiva do líder-seguidor (leader-follower) levando a um entendimento da liderança como interação dos *stakeholders* (Maak e Pless, 2006; Pless, 2007).

A liderança permanece predominantemente focada no processo de influência entre o líder e os empregados (por exemplo, Bass, 1990; Rost, 1991; Yukl, 2010). No entanto, ela não leva em consideração as interações das partes interessadas que se tornam importantes para garantir a legitimidade de uma organização. Assim, ainda há a necessidade de uma fundamentação filosófica da liderança responsável para fornecer uma orientação de como lidar com as normas conflitantes de uma sociedade heterogênea das partes interessadas (Voegtlin, 2011).

Para fazer face a estes desafios, a pesquisa enfatiza uma das partes interessadas-perspetiva de liderança (Waldman e Galvin, 2008; Waldman e Siegel, 2008), a compreensão de liderança responsável com base num valor " e através de princípios éticos relação conduzido entre os líderes e os interessados " (Pless 2007, p. 438).

Até agora, a liderança responsável, como o termo abrangente para a inclusão de aspectos éticos e morais na liderança, manteve-se um campo subdesenvolvido (Ciulla, 2004). Só recentemente, pesquisas sobre a liderança, mais uma vez voltam o seu foco sobre o fenómeno da liderança responsável nas suas diferentes facetas. Assim, muitas abordagens novas dentro da liderança ligam a temas éticos ou morais.

A Liderança responsável é aqui entendida por seus defensores como um conceito emergente na sobreposição de estudos em ética, liderança e CSR (Ciulla 2004; De Hoogh e Den Hartog 2008; Maak 2007; Maak e Pless 2006; Waldman e Galvin 2008; Waldman e Siegel, 2008).

Neste contexto, o nosso principal objetivo é identificar e entender como as pessoas nas organizações enquadram as práticas de liderança responsáveis.

Assim, um dos contributos deste estudo é reconhecer a necessidade de tal entendimento de liderança (Maak e Pless 2006; Maak, 2007; Waldman e Galvin 2008; Waldman e Siegel 2008) e deduzir um conceito de liderança responsável baseado em várias práticas, através de princípios éticos, morais e na relação entre os líderes e os *stakeholders*.

A parte restante deste artigo está estruturada da seguinte forma: a Secção 2 apresenta uma revisão da literatura sobre liderança responsável. Além disso, introduz um novo quadro, que é a base para nossa análise. A Secção 3 descreve o nosso projeto de pesquisa, ou seja, abordagem metodológica, bem como a recolha de dados e análise. Na Secção 4, apresentamos as características das organizações, i.e., descrever e identificar as práticas de liderança responsáveis. A Secção 5 trata das conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Liderança Responsável

Para Waldman e Galvin (2008), na linguagem moderna, o termo responsabilidade tem vários significados, mas todos eles giram em torno da noção de controlo de um comportamento através de mecanismos internos. Para ser considerado responsável, um indivíduo precisa sentir uma obrigação interior para fazer as coisas certas na relação com os outros, isto é, “praticar o bem” (Cunha et al., 2007: 476) e de molde a constituir-se como “agente de beneficiação do mundo (Pless and Maak, 2008: 60).

Os autores defendem que a liderança responsável é mais ampla, mais estrategicamente orientada e potencialmente menos controversa do que conceitos semelhantes, como a liderança ética. A liderança responsável pode ser definida enquanto foco na responsabilidade e que direciona a atenção para os outros especialmente, para

quem um líder deve ser responsável. A responsabilidade também é comumente associada com a liberdade de ação e capacitação, indicando que os indivíduos responsáveis têm vontade e a autoridade necessária para, com os meios e os recursos disponibilizados, alcançarem objetivos ou resultados (Cameron, 2011).

Neste sentido, a responsabilidade é baseada em amplos padrões morais e/ou jurídicos e é voltada para as preocupações específicas dos outros. O líder responsável tem por obrigação agir de acordo com essas normas e para ser cuidadoso em relação às suas ações (Brown and Trevino, 2006; Cameron, 2011; Maak and Pless, 2006). Rego et al. (2007: 68) consideram que o cumprimento da lei é um imperativo ético, i.e., os líderes devem atuar de acordo com as normas de “convivência estipuladas na lei”.

A liderança responsável não é entendida da mesma forma entre os diversos investigadores organizacionais. Para Donaldson and Preston (1995) e Maak e Pless (2006), trata-se de deixar de encarar a liderança como um fenómeno descritivo e instrumental para passar a uma perspectiva normativa. Para estes autores, a liderança responsável pode ser definida como a arte e habilidade envolvida na construção, cultura e manutenção de relações de confiança com os diferentes *stakeholders* tanto dentro como fora da organização e na coordenação de uma ação responsável para alcançar um significado, visão partilhada de negócios. Vislumbra-se nesta conceção entender a liderança como um fenómeno sócio relacional (o foco deixa de ser líder-subordinado passando a analisar-se a qualidade de todos os relacionamentos do líder com o conjunto dos *stakeholders* relevantes internos e externos à organização (Smircich and Morgan, 1982). É aqui reconhecido que as empresas operam num mundo cada vez mais interrelacionado e globalizado e têm de avançar para mais formas relacionais de interação com todos os constituintes das organizações (Gond, Igalens, Swaen e El Akremi, 2011).

Nesta visão, liderança responsável é um fenómeno relacional e ético, que ocorre nos processos sociais de interação com aqueles que afetam ou são afetados pela liderança e têm uma participação no propósito e visão da relação da liderança. Ampliando a visão de uma relação líder-subordinado a uma relação líder-*stakeholder*, desafiam-se alguns dos pressupostos da teoria da liderança tradicional.

2.2. Dimensões da Liderança Responsável

A abordagem dos *stakeholders* (e.g., Freeman, 1984; Freeman and Gilbert, 1989; Maak e Pless, 2006) tem merecido grande destaque nas modernas teorias éticas e da

responsabilidade social. No seu cerne está a ideia de que a condução das empresas não deve pautar-se apenas pelos interesses dos acionistas ou proprietários, mas também pela consideração dos interesses dos outros *stakeholders* (empregados, gestores, comunidade local, clientes e fornecedores, business partners).

Para Maak e Pless (2006), a finalidade da liderança no contexto da teoria dos *stakeholders* e da responsabilidade social é: (1) a construção e a manutenção de relações sustentáveis de confiança com todos os *stakeholders* dentro e fora da organização; (2) a coordenação das diversas ações de forma a atingir objetivos comuns; (3) a sustentabilidade organizacional e a legitimidade; (4) ajudar a realizar o bem comum; e (5) implementar uma visão organizacional partilhada.

Na perspectiva dos *stakeholders* há um movimento crescente para enquadrar a responsabilidade em termos de equilíbrio por parte dos líderes organizacionais. Assim, ao nível dos gestores de topo, os líderes são responsáveis por um conjunto mais amplo de *stakeholders*, incluindo empregados, clientes ou grupos de consumidores, ou até ambientalistas, i.e. uma comunidade mais ampla em que a empresa opera. Nesta vertente, argumenta-se que as necessidades de cada um desses grupos ou interesses devem ser ponderados na tomada de decisões e ações das pessoas em posições de liderança organizacional. Nesta visão é sugerido que o responsável tenha em conta as necessidades e interesses dos trabalhadores, para além do retorno aos acionistas. É assim que se afirma que as práticas de liderança responsável procuram seguir a norma SA 8000³⁹ – vocacionada para a gestão socialmente responsável dos trabalhadores e implicitamente o cumprimento de convenções da OIT, da Declaração Universal dos Direitos Humanos, entre outras convenções (Seabra, 2012).

Este aspeto da liderança atende à cidadania empresarial, corporativa que se expande para além da filantropia em todas as práticas de negócio nas empresas. Aqui, os líderes operam com transparência nas práticas financeiras, instituindo benefícios para os colaboradores, aproveitando as oportunidades com responsabilidade, focalizando-se no impacto positivo nas comunidades, atuam voltadas para o futuro através de compromissos solidários, socialmente responsáveis e alicerçados na busca de um mundo melhor (Cunha, Rego, e Cunha, 2007, Maak, 2007; Rego et al., 2007). São líderes que devem ser entendidos “como seres humanos iguais, que ganharam uma licença para conduzir os seus seguidores (Maak e Pless, 2006:112).

³⁹ Norma Social 8000 da Social Accountability International

Assim, pertencendo os ativos de uma empresa aos seus investidores, a sua gestão tem o dever de administrar esses ativos de forma responsável e a corporação moderna deve tentar criar valor para todos os seus constituintes. Na conceção de Maak e Pless (2006), a evolução do modelo hierárquico para as estruturas em rede, das operações nacionais para as transnacionais, a mudança de foco do *shareholder* (acionista) para o *stakeholder*, a alteração de entendimento da independência dos atores na sociedade para a lógica da cidadania organizacional tem que modificar o conceito e o papel da liderança. Esta orientação procura focalizar a sua atenção na criação de valor para todos os *stakeholders* porquanto comportam interesses legítimos e muitas vezes distintos dos acionistas. É, assim, que o gestor de topo, independentemente do diferente papel que assume na vida organizacional, é um elemento fundamental na implementação de uma gestão socialmente responsável (Seabra, 2012). Para este autor, a liderança do gestor de topo e o seu papel decisivo no seio das empresas, acaba por levar à disseminação de princípios de atuação socialmente responsáveis, e, num estágio mais avançado, o gestor de topo é a referência da responsabilidade social da empresa.

Também, num contexto de *network* (redes) e de ambiente *multi-stakeholders*, a função de liderança ganha um novo significado. O líder deixa de ser visto como um indivíduo destacado no topo da pirâmide como o único criador da realidade. Isto requer que o líder esteja ligado e próximo aos *stakeholders*. Numa imagem metafórica, o líder necessita de estar no meio de uma teia de relações. Liderar com princípios visionários orientados e com perspetiva relacional, é uma atividade de manutenção e crescimento da rede através do cuidado com as inter-relações dos *stakeholders* e dos membros da rede (Pless, 2007).

Também de acordo com Tichy e Bennis (2010: 56), “*na linguagem da psicologia social, a rede social de uma pessoa é um mapa de todos os laços relevantes entre os pontos que se estudam. A rede pode servir também para determinar o valor das relações que se estabelecem entre os indivíduos (...) na qual a liderança tem um papel determinante no jogo da equipa, no seu alinhamento e nas relações que se estabelecem na organização entre todos os stakeholders*”. O líder serve a rede como um motor de aproveitamento das capacidades, encorajando o trabalho em equipa e a utilização dos melhores recursos dos seus membros. Para os autores, “*é da responsabilidade do líder construir processos de criação de conhecimento para a sua equipa e assegurar que estes processos são executados*” (p.273).

Para Cunha et al. (2007), as mudanças no mundo do trabalho e a criação de organizações com fronteiras cada vez mais fluídas fizeram aumentar a importância das redes sociais (informais). Para os autores, a probabilidade de um profissional ou líder responsável procurar informação ou conhecimento junto de um amigo ou colega é cinco vezes maior do que se a procurasse numa fonte impessoal. Apesar de se constatar que a posição e a reputação de cada um na estrutura formal das organizações constituem uma grande fonte de poder dado que são características que impelem ao andamento das coisas e vão além da autoridade formal (Pfeffer, 1992) os gestores, na exigência quotidiana de cumprirem as suas funções complexas, procuram colegas em todos os níveis hierárquicos a que possam prestar determinados benefícios, tais como: aconselhamento, informação e apoio (Rank e Tuschke, 2010).

Esta visão aponta para que os gestores responsáveis atuam com modéstia e integridade e procuram decidir com base na auscultação de diversos pontos de análise e numa clara atenção às redes sociais que enquadram. Devido a estes efeitos, os sentimentos de amizade entre os altos executivos podem influenciar positivamente as suas interações colaborativas. Uzzi (1996) enfatizou os efeitos positivos que os laços de amizade podem ter na resolução conjunta de problemas.

A liderança responsável é baseada no ideal do discurso ético e pode ser entendida como um continuum do líder que atua exclusivamente num racional estratégico-instrumental para o líder responsável ideal (Voegtlin, 2011). A perspetiva dos *stakeholders* sugere que esses líderes são suscetíveis de ter um forte sentido dos valores, importância das necessidades e interesses de uma ampla variedade de indivíduos a quem podem afetar as ações e decisões do líder. Há nesta visão uma orientação para que os valores constituam uma liderança responsável. Uma importante área de contribuição para o ideal de "*liderança responsável*" é a gestão da relação com os trabalhadores nas organizações. Os profissionais de Recursos Humanos podem entregar processos e ferramentas que facilitam as interações relacionais com os funcionários em torno de questões de Responsabilidade Social Empresarial. Eles podem apoiar a gestão da relação empregador-empregado. Podem ajudar a alcançar um melhor equilíbrio de poder entre os líderes empresariais e funcionários, dando vozes aos empregados (*empowerment*). Esta orientação, aumenta a influência potencial dos funcionários na liderança corporativa responsável (Gond et al., 2011).

Segundo Orlitzky, Siegel e Waldman (2011), é evidenciado que as perceções dos funcionários relativamente a aspetos ligados à responsabilidade social empresarial (RSE)

estão significativamente relacionadas com o comprometimento organizacional afetivo, mostrando que a RSE pode ser também uma preocupação importante para os trabalhadores e elemento decisivo no estabelecimento do vínculo aos seus líderes e organizações.

A perspectiva dos *stakeholders* sugere que a liderança responsável não é (ou não deveria ser) sempre traduzida monetariamente. A precisão dos cálculos de possíveis retornos de qualquer investimento diminui com o tempo e, em certa medida, com a natureza do investimento. Deste modo, Chun (2005) realça que os gestores devem envolver os *stakeholders* para proporem ideias sobre como manter e desenvolver essas virtudes dentro e fora da organização. É uma análise que aponta para que as virtudes estratégicas podem ser criadas, desenvolvidas, geridas e promovidas, a fim de diferenciar uma empresa de outras.

Na linha de pensamento ligada à liderança responsável, Cunha et al. (2007: 470) apontam para que *“as virtudes dos líderes são essenciais para o desenvolvimento de organizações positivas. A fidelidade aos compromissos, a gestão pelo exemplo, as práticas com humildade, a perseverança, a autoridade com responsabilidade, a gratidão ou a “auscultação da alma” dos colaboradores são valores inestimáveis para as modernas lideranças que impactam positivamente as organizações”*. Também Cameron (2011) salienta que a liderança responsável é rara nas organizações e releva a ideia de que as organizações precisam de líderes responsáveis, virtuosos.

O conceito de virtuosidade é um termo que denota padrões universais de correção, retidão e bondade, sendo que a questão da virtude nas organizações tem assumido maior destaque nos últimos anos fundamentalmente derivado dos recentes escândalos corporativos, como os da Enron, Worldcom, entre outros, que vieram aumentar o interesse na virtude, ou a falta dela, demonstrada pelos líderes das organizações (Hackett e Wang, 2012; Pearce, Waldman e Csikszentmihaly, 2006; Rego et al., 2009). Há, portanto, uma crescente necessidade de explorar novas abordagens para fortalecer comportamentos éticos dos líderes (Hackett e Wang, 2012).

Neste enquadramento concetual e numa vasta análise da literatura, em Hackett e Wang (2012) o conceito de virtude dos líderes é derivado da lógica aristotélica e das perspectivas de Confúcio, ou seja, a virtude é um traço de caráter.

Segundo Pearce et al. (2006), a liderança virtuosa pode ser apresentada e formalmente designada como englobando líderes verticais que funcionam através de uma liderança partilhada. Neste entendimento, a liderança virtuosa é um importante facilitador da aprendizagem dentro das organizações, podendo estabelecer as condições de confiança

e abertura que são fundamentais para a criação e transformação do conhecimento dentro das organizações. Nesta visão, por exemplo, a partilha de ideias e preocupações não fragilizam a liderança, mas reforçam-na em torno de um objetivo ou causa comuns.

Como tal, qualquer definição de liderança virtuosa deve incluir especificamente a busca de objetivos justos e morais para os indivíduos e as organizações em que trabalham. Estas devem constituir-se como bons locais para trabalhar (empresas positivas) enquadradas em “*boas sociedades*”, assim para Park e Peterson, citados por Cameron et al. (2003), os gestores devem orientar-se pelas seguintes virtudes organizacionais: (1) propósito (visão partilhada dos objetivos morais da organização); (2) segurança (proteção contra as ameaças, perigo e exploração); (3) justiça (tratamento com equidade através de diretrizes claras de recompensa e punição); humanidade (preocupação e ajuda mútua); e (4) dignidade (tratamento de todas as pessoas na organização de forma individualizada, respeitando a sua posição).

Estas virtudes organizacionais interligam-se com as experiências subjetivas (felicidade, prazer, gratificação, bem-estar) e com a força positiva dos traços individuais (carácter, interesses, talentos e valores) inerentes aos líderes (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

A gestão que é orientada unicamente pelo lucro não é compatível com o desenvolvimento baseado na prática das virtudes. Assim, uma das grandes vantagens de uma prática fundamentada nas virtudes, é que ela evoca uma visão alternativa para a prática dominante, e essa opção é extremamente necessária nos negócios de hoje. Existe nesta visão, uma característica de realização de negócios com virtuosidade (Dawson & Bartholomew, 2003). Na clarividência de Cameron (2011) e, aceitando a virtuosidade como um atributo-chave da liderança responsável, ela fornece pelo menos dois benefícios funcionais. Uma vantagem é o papel que a virtuosidade desempenha na criação de um ponto determinante na tomada de decisões e o segundo benefício é o incremento no desempenho que a virtuosidade produz nas organizações. Neste aspeto, as organizações com maior pontuação ao nível da virtuosidade demonstraram produtividade significativamente mais alta, maior qualidade e retenção de empregados do que noutras organizações.

Resumindo, a Tabela 1 mostra o modelo das dimensões principais que podem ser usados na pesquisa de liderança responsável.

Tabela 1 – Modelo de Investigação

Dimensões	Autor(es)
Agregado de virtudes	Cameron et al. (2003, 2004); Cameron (2011); Chun (2005); Gond et al. (2011); Havard (2010), Maak e Pless (2006); Park e Peterson (2003); Pearce et al. (2006); Pless (2007); Rego et al (2007); Rego et al (2009); Rego e Cunha (2011); Seligman e Csikszentmihalyi (2000) ; Voegtlin (2011)
Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Gond et al (2011), Maak e Pless (2006), Pless (2007), Rego et al. (2007)
Modelo de papéis do líder	Cunha et al. (2007), Maak e Pless (2006)
Princípios e valores éticos	Cunha et al. (2007), Hackett e Wang (2012), Maak e Pless (2006)

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Estudo

Dado o carácter exploratório do estudo e nosso objetivo de pesquisa, adotamos a pesquisa qualitativa para analisar as principais dimensões e práticas associadas à liderança responsável. Os estudos de caso são recomendados quando o contexto social e pessoal é de fundamental importância para a compreensão e interpretação dos fenómenos (Yin, 2009; Newman, 1994). Em particular, um design apropriado é a sua visão integral, holística (Yin 2009), uma vez que vários casos devem ser analisados. É nesta perspetiva que Guba e Lincoln (1994) realçam a validade da investigação qualitativa enquanto processo relevante para a compreensão do comportamento humano, seu significado e propósito na realização das suas atividades, em rigor, a importância do seu contributo para a contextualização da informação recolhida. O seu objetivo é compreender a situação, principalmente, a partir da ótica dos participantes e não da perspetiva do investigador.

Os métodos qualitativos têm vindo a ganhar aceitação na comunidade científica inerente à liderança (p.ex., Pescosolido, 2002; Bryman, Stephens e Campo, 1996; Berson, Shamir, Avolio e Popper 2001; Lord e Maher, 1991). Para Avolio et al. (2001), Bryman (2004), Gardner et al. (2010) e Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2010), nas últimas três décadas, um número crescente de estudos tem utilizado métodos de pesquisa qualitativa. Na sua análise, a terceira estratégia de pesquisa mais preponderante na revista *Leadership Quarterly* foi a análise de conteúdo/caso na categoria de métodos qualitativos. Deste

modo, evidencia a multiplicidade de dimensões que podem existir nas diversas situações, mas pondo a tónica no concreto (Creswell et al., 2007; Easterby-Smith, Thorpe e Jackson, 2010; e Turner, 2010).

3.2. Seleção dos casos

As histórias organizacionais para o presente estudo foram seleccionados a partir do método de amostra de conveniência (Patton, 1990). A tarefa era escolher as organizações de acordo com os seguintes critérios: (1) maior acessibilidade aos inquiridos – melhor acesso à informação; (2) localização geográfica; (3), orientação para a formação e serviços de responsabilidade social à comunidade; (4) alicerces de lideranças com influências de estilo nórdico; (5) conhecimento empírico das lideranças existentes e das suas práticas - reconhecidas e valorizadas pela comunidade; e (6) organizações consideradas bons lugares para trabalhar. Assim, foram seleccionas seis organizações: Grupo Vidis (case 1), Magril (case 2), Huf Portuguesa (case 3), Habidecor (case 4), Grupo Lanidor (case 5) e Fundação Joaquim Santos/Escola Profissional de Torredeita (case 6).

A seleção das histórias foi, portanto, determinada principalmente por contatos pessoais com os proprietários-gerentes e demais colaboradores / pessoas, a fim de obter informações confiáveis sobre a real situação de sua liderança. Vinte e oito informadores, desde a gestão de topo até ao mais indiferenciado colaborador e em todos os escalões hierárquicos das organizações envolvidas, foram contactados. Nestas organizações abordaram-se os gestores de topo/proprietários, os responsáveis dos departamentos de pessoas e os colaboradores operacionais (operários, engenheiros ou técnicos de vendas), essencialmente focalizou-se na compreensão do fenómeno através da audição de 4-5 colaboradores por organização. Este estudo procurou ir de encontro ao entendimento de diversos autores, por exemplo, Easterby-Smith, Thorpe e Jackson, 2010) e Coutinho (2011) em que é salientada a importância de que a dimensão da “amostra” não é fator-crítico de sucesso e não é pela vastidão da pesquisa que a qualidade estará assegurada.

3.3. Recolha e análise dos dados

A recolha de dados no paradigma qualitativo, para além do meio natural, social, envolve a participação direta do investigador, contribuindo assim para compreensão e descrição de situações concretas e neste enquadramento “*a complexidade do mundo social apresenta*

permanentes mudanças e é impossível estabelecer leis semelhantes às das Ciências Naturais” (Coutinho, 2011: 202). Trata-se de um estudo que utiliza várias fontes de informação e procura retratar a realidade de forma completa e profunda.

Tendo como base Denzin e Lincoln (2000), Hancock e Algozzine (2006), Mason (2006) e Woodside (2010), na recolha de dados utilizaram-se entrevistas pessoais, observação direta feita através de visitas in loco e análise de documentos.

De acordo com Yin (2009) e Patton (1990), essas fontes de evidência pode ser o foco de recolha de dados de histórias de casos individuais. A maioria dos dados foi recolhida a partir de entrevistas, realizados por meio de questionários semiestruturados como um guia. Eles incluíram perguntas sobre as organizações, a fim de obter dados importantes e factos, características e atitudes dos informadores, bem como as principais dimensões e práticas associadas à liderança responsável. Tal como refere Turner (2010), uma das áreas mais populares de interesse sobre o desenho de investigação qualitativa centra-se no protocolo de entrevista.

Acrescentando às entrevistas que têm a vantagem da focalização direcionada ao tópico do estudo de caso, permitindo inferências a partir daí (Yin, 2009), exploramos as fontes de dados secundários para verificar as declarações e obter informações complementares. Essa coleção múltipla de dados permite a realização de uma análise mais aprofundada de cada organização. Aqui, a análise de documentos foi considerada por triangulação de dados (Denzin e Lincoln, 1994) e de maior validade do construto (Yin, 2009). A análise documental foi realizada e abrangeu todos os tipos de documentos fornecidos pelas organizações / empresas ou que estavam disponíveis no domínio público, como o site das empresas, relatórios anuais, bem como outros documentos. As entrevistas foram realizadas de julho a novembro de 2012 e duraram em média 48 minutos cada. Todas as entrevistas, referem-se os questionados: proprietários-gerentes e outros colaboradores. Assim, as unidades de análise foram as organizações / empresas e os respetivos colaboradores.

Quanto à análise de dados, este estudo centra-se em abordagens descritiva e exploratória para explicar as principais dimensões e práticas sobre liderança responsável. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Aires (2011), Bardin (2008), Easterby-Smith, Thorpe e Jackson (2010) e Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2010) sublinham a importância destes instrumentos para a análise das narrativas.

As entrevistas foram transcritas, o que foi extremamente útil durante a análise de dados. Foi assim possível reproduzir e reanalisar todos dados recolhidos. A fim de alcançar este

objectivo, comparou-se as notas sistematicamente para construir uma base de dados. Os resultados das entrevistas foram então combinadas com outras provas documentais para produzir um relatório detalhado e história individual.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Características das Organizações

Em referência ao acima descrito, os dados apresentados neste estudo foram baseadas em seis organizações / empresas. A Tabela 2 apresenta um perfil destes casos. Como demonstrado, a amostra é composta de organizações com alguma diversidade dentro da indústria. Todas as empresas foram fundadas há vários anos, a maioria (quatro deles) estão na sua atividade há mais de 48 anos.

Tabela 2: Caracterização da Amostra

Cases	Firm	Economic sector	Year of foundation	Nº employees	Annual sales 2011 (Euros)	Juridical form
1	Vidis	Distribuição de bebidas	1991	80	6 Milhões	S Corporation
2	Magril	Equipamento agrícola	1985	23	5 Milhões	S Corporation
3	Lanidor	Vestuário feminino	1966	789	50.5 Milhões	S Corporation
4	Huf Portuguesa	Fabrico de sistemas de acesso, segurança e imobilização	1991	345	74.6 Milhões	S Corporation
5	Habidecor	Industria textile para habitação	1977	180	10 Milhões	Corporation
6	Fundação Joaquim Santos	Escola Profissional	1967	140	--	Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)

4.2. Práticas de Liderança Responsável

O objetivo desta seção é identificar as principais práticas associadas à liderança responsável por algumas organizações portuguesas. A lista de dimensões deriva do quadro

teórico na seção 2.2. As dimensões citadas pelas organizações / casos são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3: dimensões de liderança responsável nas Organizações

Dimensions	Cases					
	1	2	3	4	5	6
Agregado de virtudes	X	X	X	X	X	X
Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	X	X
Modelo de papéis do líder	X		X	X	X	X
Princípios e valores éticos	X	X		X		X

Encontramos menos dimensões associadas à liderança responsável nas empresas Magril, Lanidor e Habidecor (casos 1, 3 e 5), enquanto que as empresas 1, 4 e 6 envolvem todas estas dimensões. No conjunto, a partir da evidência empírica, podemos elucidar que todas as seis organizações estudadas apontam para "Envolvimento dos *stakeholders*" e "agregado de Virtudes", como importantes dimensões da liderança responsável. De facto, em nosso estudo, buscamos uma abordagem mais qualitativa a fim de obter uma melhor compreensão das dimensões e práticas associadas à liderança responsável nomeadas pelos respondentes. Assim, cada dimensão estudada vai ser completada com a análise de conteúdo.

i) Agregado de virtudes

A liderança responsável é equiparada à liderança virtuosa, centrando-se na maior potencialidade dos sistemas humanos – “agregado de virtudes” (Cameron et al., 2003 e Cameron, 2011). Os líderes responsáveis, como se evidencia nos estudos de caso efetuados, são humildes, magnânimos e puxam os outros para a ação, ensinam e inspiram. Ilustra-se, a título de exemplo, a declaração do Administrador da Habidecor (caso 5): “... *ter uma perspetiva humana da gestão, e uma perspetiva humana não significa necessariamente uma perspetiva paternalista mas termos a conceção de que estamos a lidar com pessoas que merecem o nosso respeito, são pais, são mães, são irmãs e, portanto, temos que ter isto presente*”.

O Presidente do Grupo Vidis no caso 1, disse também que: “*através da convivência na empresa, isso acaba por ajudar à motivação. Atuamos para que a equipa atue de acordo com uma atitude mental positiva. Isso é feito! Procuramos perceber se as pessoas estão*

bem... procuramos um espírito positivo, leve... claramente. Os resultados são consequência de regras, convivência, responsabilidade partilhada, eles devem sentir que a empresa é deles e ter orgulho.

Em conformidade com Hackett e Wang (2012) e Havard (2010), trata-se de uma liderança menos demonstradora de poder, mas orientada para o fortalecimento dos outros e que através de um consistente comportamento motivacional, geram um adequado comprometimento afetivo na organização (Rego et al., 2009), podendo afetar a eficácia organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (Meyer e Herscovitch, 2001).

Estas citações mostram que as virtudes estratégicas dos líderes existentes são reconhecidas como incorporando o conhecimento e o desenvolvimento das organizações e dos seus membros, em linha com o entendimento de Chun (2005). Nas organizações estudadas, ressalta que existe aqui uma maior pontuação ao nível da virtuosidade o que demonstra uma produtividade mais alta, maior qualidade e retenção de empregados superior do que noutras organizações – Isto é patente nos elementos recolhidos dos estudos de caso acima descritos, por exemplo, na qualidade dos produtos na Habidecor (case 3) (especialmente característico do quadro de pessoal pouco rotativo e com baixos padrões de absentismo) ou ainda na retenção dos colaboradores da Huf Portuguesa (case 4), mercê das características da liderança virtuosa existente e em linha com Cameron (2011) que considera a virtuosidade como atributo-chave na liderança responsável.

In the Lanidor, *“Há essa preocupação. Apesar de muitas vezes não conseguimos chegar individualmente a cada pessoa, tentamos no coletivo, por exemplo, quando oferecemos o dia de aniversário como um dia de férias, naquele dia sabem que não trabalham, podem estar com a empresa, podem estar com a família, dormir, ir à praia, é um dia para eles.* (Paula Freitas, Diretora RH, Caso 3).

Cameron et al. (2004) num estudo transversal efetuado em 52 empresas industriais americanas de 16 setores de atividade concluíram também que, quando existe virtuosidade nas organizações ela correlaciona-se positivamente com o desempenho organizacional e também a inovação, retenção de empregados, rentabilidade e qualidade, elementos associados positivamente com a virtuosidade.

ii) *Envolvimento dos Stakeholders*

No que concerne à evidência da dimensão “envolvimento dos *stakeholders*”, ressalta que é visível a voz dada aos trabalhadores, aumentando a influência dos mesmos na

liderança responsável em cada uma das organizações visitadas. Esta perspetiva vai ao encontro da revisão da literatura efetuada, nomeadamente nas considerações de Chun (2005), Gonde et al. (2011). Neste entendimento da consideração dos *stakeholders* é assumido que os líderes demonstram possuir um forte sentido de valores influenciados por um elevado conjunto de indivíduos a quem podem afetar as ações e decisões dos líderes.

Nas organizações investigadas, a liderança é entendida como interação dos *stakeholders*, transcendendo o modelo de líder-seguidor. Estas organizações não se veem como ilhas e estão fortemente encaixadas na sociedade e no seu meio envolvente. A este propósito destaca-se a constatação evidenciada pelo relatório de sustentabilidade da Huf Portuguesa (case 4): “*Queremos contribuir para o desenvolvimento da comunidade local e regional colaborando lealmente tanto com as autoridades como com a sociedade civil*”.

O caso 5 tem tido sempre forte preocupação com valores de sustentabilidade, “*e em especial desde o ano de 2002, têm-se acentuado os cuidados inerentes com a forte consciência existente na salvaguarda do meio envolvente. Assim, no decurso de 2010, manteve-se a estratégia da empresa de proceder à recolha, separação e encaminhamento para reciclagem dos resíduos sólidos produzidos. Também se manteve um controlo apertado a nível da gestão de águas residuais, para o que se procedeu à contratação de empresa para assessoria nesta área. ... também em relação à proteção da qualidade do ar, tem-se mantido a monitorização cíclica das emissões gasosas das chaminés...*” (Extrato do Relatório de Gestão, 2010, case 5).

Neste envolvimento dos stakeholders, as redes sociais são importantes para a criação de oportunidades e transferência de conhecimento e os líderes responsáveis demonstram evidente recurso a estas relações informais. Na revisão da literatura também foram considerados importantes trabalhos de Cunha et al. (2007), Maak e Pless (2006), Pless (2007), Rank e Tuschke (2010) e Tichy e Bennis (2010) e que dão suporte a esta perceção organizacional.

Anote-se também a atenção dada pela Fundação Joaquim dos Santos (case 6) no seu engajamento social em meio rural, suas práticas de sustentabilidade ou a atenção à segurança: - “*os próprios cursos são vocacionados para a região, para o desenvolvimento e o feedback que temos das empresas é extramente positivo sobre os nossos alunos. Eles vão estagiar e depois temos um retorno muito positivo das empresas*” (Natália Guerrrs, Professora, Caso 6).

Devido ao ambiente e ao orgulho em se constituir como uma das melhores empresas nacionais para trabalhar – elementos sustentados na Huf Portuguesa. Esta abordagem vai

ao encontro das modernas teorias éticas e de responsabilidade social que veem as organizações para além do conceito de valor agregado para o acionista, i.e., consideram os interesses de todos os elementos que as envolvem (Empregados, Estado, Fornecedores, Clientes, Gerações Futuras, etc.). É esta evidência fortemente notada na liderança das organizações estudadas e que é visível na literatura em Cunha et al. (2007), Maak e Pless (2006) ou Seabra (2012).

Outros testemunhos dos entrevistados mostram ainda a preocupação com os problemas ambientais:

- *“Normalmente os problema ecológicos estão relacionados com os problemas económicos, por exemplo vamos poupar papel, porque poupar papel significa poupar árvores por ano, mas também significa poupar dinheiro para a empresa, ou seja temos andado sempre a par porque na parte económica da empresa, os interesses têm andado sempre a par...”* (João Navega, Director de Qualidade e Inovação, Caso 3).

De referir que a Huf Portuguesa (case 4) tem uma atenção especial e controlo também em relação à energia, água, emissões atmosféricas e águas residuais; o referido relatório ilustra que *“desde o ano de 2010 que os proveitos relacionados com a área do ambiente são superiores aos custos associados. Os proveitos definidos são devidos à valorização de resíduos, maioritariamente sucatas e plásticos”* (p.24). *“É avaliado o impacto ambiental e estudada a possibilidade de outro tipo de embalagens, como por exemplo, retornáveis e que é encontrada a melhor solução de compromisso... De forma global nestes últimos 10 anos observou-se uma redução de cerca de 73% dos resíduos gerados”*.

- *“(...) o ambiente aqui é muito cuidado, somos auditados permanentemente. Ainda a semana passada houve uma auditoria de higiene e segurança no trabalho. Há preocupação com o ambiente... acho que somos quase como um modelo...”* (Teresa Ferreira, Logística de Vendas, Caso 4).

- *“Existe uma preocupação clara com os colaboradores, existe uma preocupação clara com a sociedade à nossa volta, existe uma preocupação clara de facto com as questões ambientais, a questão de segurança. Esta é muito forte, é uma coisa que se vive, não é só cartaz... E quando há alguma questão que, de facto, se possa fazer perigar alguma pessoa nesta casa, todo o trabalho é feito e as pessoas juntam-se para fazer no imediato, portanto há uma forte preocupação com todas essas envolvências do acionista*

ao colaborador mais pequeno desta casa” (Luis Penha, Responsável da Qualidade, Caso 4)

iii) Modelo de papéis do líder

Relativamente à dimensão “modelo de papéis do líder” largamente evidenciado através das fontes adoptadas, há uma consideração quase generalizada sobre a importância dos líderes realizarem o bem comum e, nesta consideração, os líderes das organizações envolvidas procuram exercer as suas funções através de uma visão organizacional partilhada assente em valores de futuro, atenta à cidadania organizacional, operando em contextos com devida transparência, focalizam-se em impactar positivamente a sociedade, apoiando os outros de forma decisiva. Constituem-se como exemplos e tal como aventa Seabra (2012), o gestor de topo é, num estágio avançado, a referência da responsabilidade social da organização. Corroborando esta visão, atente-se no extrato seguinte na Fundação Joaquim dos Santos “...*Temos um exemplo nosso do senhor inspetor, o nosso fundador, a defesa da terra, do património, das raízes, um apego muito grande à terra... contribuimos aqui para o desenvolvimento da região...*” (Caso 6).

Nos casos estudados, os líderes são genericamente considerados como exemplos de boas práticas a seguir, constituindo, em diversas situações analisadas, motivo de orgulho para os colaboradores envolvidos. Nas organizações investigadas há inúmeras menções à visão do líder enquanto treinador, arquiteto, contador de histórias, mas essencialmente visionário e agente da mudança. O líder da Habidecor (Caso 5) desenhou sabiamente a empresa que quis construir, mudando de rumo quando entendeu o tempo adequado, também o Comendador Arcides Simões construiu uma organização sempre com um horizonte até intemporal ou sonhador e é visto como um exemplo de estatura regional, nacional (Atente-se na Comenda atribuída e evidenciada acima).

- *A liderança da empresa tem superioridade moral. Faz a diferença, explica bem as coisas que se pretendem – boa orientação, indica bem o caminho. Sabe o que se está a fazer... preocupa-se com a envolvente (pessoas, colaboradores, clientes)”* (Augusto Pereira – Coordenador de logística, Caso1).

- *No cômputo geral, as pessoas são incentivadas e remuneradas a trabalhar sempre melhor. Obviamente já houve melhores dias, especialmente nos incentivos monetários, mas melhores dias virão. As promessas da gerência são cumpridas... contribui para a melhoria do envolvimento de todos, as tais “tainadas” - convívios informais entre*

colaboradores fora do ambiente organizacional - que ajudam à criação dos laços de amizade, bebem-se uns copos... lazer e enraizamos os laços” (Augusto Pereira – Coordenador de logística, Caso1).

- “... os nossos trabalhadores que ganham até o salário mínimo, até 600€, têm os manuais escolares para os seus filhos pagos pela empresa, isto porque quando se chega a setembro, um casal que tenha dois filhos, isso significa que o salário vai para os manuais, ou seja das duas uma, ou o dinheiro vai para os manuais ou não come, ou tem de juntar... (João Navega, Director de Qualidade e Inovação, Caso 3).

Os líderes responsáveis observados nesta investigação demonstram capacidades adequadas para atingir objetivos diversos, melhoram a cooperação entre as partes envolvidas, cuidam da satisfação das necessidades dos outros, desenvolvem relacionamentos duradouros e de amizade que contribuem para a lealdade dos trabalhadores, solucionam situações complexas, utilizam a inteligência emocional e relacional – em linha com estudo de Maak e Pless (2006) e Uzi (1996).

iv) Princípios e valores éticos

Em relação aos “Princípios e valores éticos” percebidos nestes líderes responsáveis, eles são apontados como gestores que atuam de acordo com valores de modéstia e integridade. No GrupoVidis estes valores vigoram tal como se pode ver na citação seguinte:

- *É o líder o primeiro a incentivar e a positivamente transmitir uma comunicação que nos ajuda... É evidente e temos a felicidade de conhecermos o nosso patrão. Há muitos que não sabem quem é e aqui temos sempre a porta aberta. Não é retórica é prática. Toda a gente o pode constatar...Para quem o conhece, ele começou do nada...foi evoluindo com dedicação, paixão, idóneo, honesto, ... nós só temos que seguir os seus passos. É igual entre um pai e um filho: se um pai entra em caminhos obscuros nunca poderá dar o exemplo...aqui há um bom exemplo! O líder aqui dentro é assim logo temos que o seguir. Tem valores de integridade e idoneidade”* (João Martins – vendedor, Case 1).

Os líderes responsáveis sabem colocar-se no lugar dos seus colaboradores, vivem os seus problemas e auxiliam, são professores e orientadores pessoais e profissionais, operam com transparência e instituem as suas organizações voltadas para a cidadania organizacional e a compreensão dos atores envolvidos. Agem de acordo com valores morais, evidenciam bom carácter, detêm qualidades morais e relacionais, constroem

relações de confiança e são centrais no equilíbrio da relação de poder empregador-empregado. Realce-se, a título de exemplo, as declarações seguintes *“Acabei por transmitir esses valores... Eu sou uma pessoa de ética, tudo dentro das normas... Sou exigente. Os valores para mim são fundamentais, honestidade, a ética no serviço”* (Caso 2).

No grupo Magril também se observa fortemente os princípios e valores éticos do líder:

- *“Já passei por isso... tive um acidente de trabalho e sei o que é isso a empresa mostrou sempre total colaboração. Nunca me senti sozinho. Cortei um dedo, mas sempre tive total colaboração da empresa, colaboraram...(falo por mim...risos)... No caso do Sr. Celestino (o patrão-mor) terá sido o facto de ele ter sido empregado e perceber as dificuldades. Ele entende o que nos passamos, daí esse entendimento entre a gerência e o colaborador, essa tolerância está dentro disso...”* (Alfredo Moita – Magril, Responsável Setor de Peças, Caso 2).

- *“Há aqui valores de integridade que nos ajudam e que nos interessam para o futuro. Investem em nós. Nós também temos que investir na empresa! Dá-nos bons exemplos para a gente estar preparado para trabalhar bem. Há incentivo... Ele é o primeiro a incentivar... São transparentes. Aquilo que mostram são aquilo que são. São pessoas genuínas. Não vestem capas...exatamente. Aquilo que se diz é aquilo que se faz. Não há meias tintas...Falo por mim, quando estive doente (3 dias) não me descontou nada. Só disse: quando estiveres bom vem trabalhar, mas sabe que pode contar connosco quando é preciso”* (João Costa Balconista, Caso 2).

- *“Uma liderança forte, uma liderança que acima de tudo que sabe ouvir, consegue dialogar, percebe os problemas, que é pedagógica, que educa as pessoas, que tem valores, que tem princípios, e isso é notório depois quando nós perguntamos o que é que acha da gerência desta casa... mais de 90% das pessoas concordam e acham que somos bem geridos, portanto, isso diz tudo”* (Luís Veiga, Responsável de Comunicação, Caso 4).

- *Para mim é a visão e os valores. A visão assim um bocado à frente e os valores da pessoa, porque eu acho, seja no que for, a pessoa em tendo valores supera tudo na vida, como eu costumo dizer. A pessoa sendo correta, a pessoa nunca vai... eu acho que nada vai correr mal se a pessoa for correta e tendo valores e agindo com princípios. Tentando nunca prejudicar ninguém, é esse caminho que eu também procuro ...* (Telma Sousa, Educadora Infantil, Caso 6).

Nas lideranças das seis organizações (cases) estudadas, há todo um conjunto de valores que assentam num discurso ético (Voegtlin, 2011) e que são comumente praticados no

envolvimento dos seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento global da organização (Chun, 2005). São estes os líderes modernos, responsáveis portadores de valores de conhecimento, honestidade e humildade, capazes de gerir de forma eficaz na maior parte do mundo e que mobilizam seguidores qualquer que seja o contexto (Steers, Sanchez-Runde and Nardon, 2012)

A Figura 1 reúne algumas das principais práticas que caracterizam cada uma dessas quatro dimensões da liderança responsável identificada neste estudo. Algumas práticas associadas com as dimensões de liderança responsáveis são aqui apresentadas.

Figura 1. Dimensões e práticas de liderança Responsável

Dimensões	Práticas da Liderança Responsável
<i>Agregado de virtudes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente positivo e estimulante - Bem-estar dos colaboradores - Espírito positivo - Responsabilidade partilhada - Comprometimento afectivo - Retenção de empregados
<i>Envolvimento dos stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito pelos valores sociais - Responsabilidade Social Empresarial - Ambiente, sustentabilidade e segurança - Redes sociais
<i>Modelo de papéis do líder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cidadania organizacional - Visão partilhada - Sistema de incentivos - Desenvolvimento de colaboradores - Amizade e lealdade - Inteligência emocional e relacional - Sentimento de pertença - Gestão pelo exemplo
<i>Princípios e valores éticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Integridade e idoneidade - Comunicação - Valores morais e relacionais - Regalias sociais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

Este estudo pretendeu identificar e compreender as principais práticas que sustentam a liderança responsável. Neste enquadramento, as quatro dimensões explicativas deste tipo de liderança identificadas na revisão da literatura, foram o suporte à abordagem das práticas da liderança responsável nas organizações (casos) portuguesas estudadas. Para o alcance deste objectivo, aptou-se por uma metodologia de investigação qualitativa, ou seja, que privilegiasse a pessoa, os factos reais vistos e sentidos por gestores, quadros e demais colaboradores das organizações.

Na generalidade dos casos estudados, as organizações apresentaram características distintivas. Trata-se de organizações integradoras de relações que procuram o bem-estar humano, referências de instituições consideradas bons exemplo para trabalhar e onde é realçado o melhor da natureza humana alicerçado em práticas positivas de gestão. As organizações investigadas e, em particular, o *modus operandi* da sua liderança responsável instituem dinâmicas que conduzem ao desenvolvimento dos pontos fortes, à resiliência e vitalidade que compõem os indivíduos. A ênfase deste estilo de liderança aponta principalmente para a existência de líderes modernos, com uma visão integradora, holística dos *stakeholders* em que o foco está no exercício dos seus diversos papéis, onde a virtuosidade e os valores éticos têm relevância determinante. As relações interpessoais, os princípios éticos para com o meio ambiente, os pares e a comunidade, foram ainda práticas associadas à liderança responsável.

Os seguidores nas organizações seleccionadas são industriados a utilizarem o melhor das suas capacidades, num ambiente de bem-estar afetivo movidos por uma liderança possuidora de reconhecidas virtudes, contribuindo para a sua maior lealdade (Cameron, 2011; Emery et al., 2007; Luthans e Avolio, 2003; Panaccio e Vandenberghe, 2009). Esta orientação focalizada nas pessoas e nas suas características positivas, nomeadamente a invocação de valores organizacionais positivos, o ambiente positivo, etc., demonstra ajudar ao êxito das organizações estudadas através da maior fidelização dos liderados. Estas evidências empíricas alinham-se com a literatura de Mathieu e Zajac (1990) e Steyrer, Schiffinger e Lang (2008).

Neste estudo conclui-se ainda que nas organizações compreendeu-se um tipo de liderança capaz de aumentar o envolvimento, através da identificação pessoal e social dos

trabalhadores com a organização o que conduz ao seu maior comprometimento (Avolio et al., 2004; Meyer et al., 2006). Também é notória a ligação afetiva dos trabalhadores envolvidos em face do aproveitamento e reforço das suas capacidades (Zhu et al., 2004), contribuindo para o seu bem-estar indutor do comprometimento afetivo (Meyer et al., 2012) e que utilizam também para alcançar maiores fins sociais (Macdonald, Burke e Stewart 2006). Trata-se de valores inerentes ao envolvimento com os diferentes *stakeholders* e uma alusão à liderança responsável. Trata-se de valores inerentes ao envolvimento com os diferentes *stakeholders* e uma alusão à liderança responsável. Nesta vertente, há ainda a destacar a prática de valores de responsabilidade social empresarial e as características de sustentabilidade evidenciadas por todas as organizações investigadas.

5.2. Implicações teóricas e práticas

A presente investigação teve como finalidade perceber as práticas que suportam o estabelecimento da liderança responsável nas organizações. O estudo constituiu-se assim como uma alavanca para estimular uma forma alternativa e construtiva de pensar a gestão. Incentivar virtudes, acalentar a diversidade, respeitar a dignidade humana, não ignorar a busca da felicidade, promover climas organizacionais positivos – aspetos que se forem incentivados, poderão resultar em consequências desejáveis, tanto para os indivíduos como para as organizações.

Ao nível teórico, esta investigação traça também uma nova visão da liderança nas organizações – liderança responsável. Especificamente pretendeu-se explicar contributos para o entendimento da liderança responsável encontrada nas organizações analisadas. Trata-se de um estudo que se considera inovador, contribuindo para o continuado aprofundamento desta temática, abrindo inúmeras pistas de desenvolvimento teórico, qualquer que se afigure o contexto.

A nível prático, este estudo permitiu destacar várias dimensões e práticas que se forem estimuladas e colocadas enquanto características distintivas dos líderes modernos, poderão impactar positivamente os seus seguidores e as organizações, mesmo em contexto macroeconómico com evidentes constrangimentos. Os resultados alcançados com esta investigação poderão ainda induzir usabilidade, em particular, no mundo empresarial que busca a retenção dos melhores talentos que acrescentem valor às organizações numa envolvente de extrema complexidade à escala global.

É de crer que as práticas encontradas e fulcrais no estilo de liderança responsável, poderão constituir uma orientação clara aos gestores de topo porquanto, podem ser aprendidos e ajudar à criação de melhores locais para trabalhar. Assim, procurou-se também com este estudo contribuir para a melhoria da qualidade da gestão/liderança em Portugal

O nosso estudo contribui também para o melhor conhecimento das organizações que seguem um estilo de liderança responsável e, deste modo, erigir práticas consistentes que possam constituir “*benchmarking*” para outras estruturas organizacionais, mesmo tendo presente as naturais idiossincrasias inerentes ao tecido organizacional e empresarial português (e.g., excesso de individualismo, deficiente associativismo, insuficientes estímulos ao empreendedorismo).

5.3. Limitações e sugestões para investigações futuras

Este estudo não esteve isento de limitações. Primeiro, tratou-se de uma investigação qualitativa, aprofundada e demorada que poderia abarcar um número maior de organizações investigadas. Todavia, não se vislumbram, por razões de tratamento da informação recolhida, possibilidades de aumento do número de organizações investigadas sem o recurso a metodologia quantitativa. Crê-se que a combinação de estudo qualitativo (fulcral face aos objetivos pretendidos) aliado a uma investigação quantitativa e abrangente num maior número de organizações, poderia permitir uma riqueza acrescida da informação recolhida e resultados de reforçada validade e consistência.

Segundo, o estudo não é generalizável face ao âmbito “estudo de caso” (Yin, 2005). Assim, tendo em atenção restrições inerentes à investigação qualitativa (não permitir um estudo mais vasto geográfico e sectorial), somente de forma cautelosa poder-se-ão inferir conclusões para um mais vasto tecido organizacional.

Face a estas limitações, a realização de investigações de maior dimensão e transversalidade, por exemplo, organizações de determinado setor de atividade, poderão ser campo florescente de investigação. Considera-se também que seria relevante o conhecimento dos fatores impactantes da liderança responsável que levam os liderados à não aceitação de compromisso organizacional proeminente. Uma sugestão para estudo futuro poderia também assentar na comparação das dimensões inerentes à liderança responsável do setor privado confrontado com organizações do setor público. Ainda um

estudo longitudinal futuro que analise as organizações investigadas nas suas dimensões mais evidentes ao longo do eixo do tempo, poderia transmitir inferências não despidiendas. Finalmente, esperamos que este estudo abra novas perspetivas sobre liderança responsável e oriente o caminho para futuras pesquisas neste sentido.

Referências

Avolio BJ, Sosik JJ, Jung DI, Berson Y e Berson Y (2003) Leadership models, methods, and applications. In: Weiner IB (Series Ed.) and Borman, WC, Ilgen DR and Klimoski R (Vol. Eds.), Handbook of psychology, Vol. 12: Industrial and organizational psychology. Hoboken, NJ: Wiley, 277-307.

Bardin L (2008) Content Analysis. 5th ed., Editions 70, Lisbon, Portugal.

Bass BM (1990) Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. The Free Press, New York, NY.

Berson Y, Shamir B, Avolio BJ e Popper M (2001) The relationship between vision strength, leadership style, and context. The Leadership Quarterly 12(1): 53–73.

Brown M e Trevino L (2006) Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly 17(6): 595–616.

Bryman A (2004) Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. The Leadership Quarterly 15(6): 729–769.

Bryman A, Stephens M e Campo C (1996) The importance of context: qualitative research and the study of leadership. Direct 7(3): 353–370.

Cameron K (2011) Responsible Leadership as Virtuous Leadership. Journal of Business Ethics 98: 25-35

Cameron K, Street T and Bright D (2004) Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. American Behavioral Scientist 47: 766–790.

Cameron K, Dutton, J e Quinn R (2003) Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler.

Carrasco I (2007) Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation. International Advances in Economic Research 13(4): 454–460.

Chun R (2005) Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. Journal of Business Ethics 57(3): 269–284.

Ciulla JB (2004) Ethics and leadership effectiveness. In: Antonakis J, Cianciolo AT and Sternberg RJ (Eds). The Nature of Leadership. Sage Publications, Thousand Oaks, CA,

- Coutinho CP (2011) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. Almedina Ed., Coimbra, Portugal.
- Creswell JW, Hanson, W.E, Clark Plano VL e Morales A (2007) *Qualitative Research Designs: Selection and Implementation*. *The Counseling Psychologist* 35(2): 236–264.
- Cunha M, Rego A e Cunha R (2007) *Positive Organizations*. Dom Quixote, Lisbon, Portugal.
- Dawson D e Bartholomew C (2003) *Virtues, Managers and Business People: Finding a Place for MacIntyre in a Business Context*. *Journal of Business Ethics* 48(2): 127–138.
- De Hoogh AH e Den Hartog DN (2008) *Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study*. *The Leadership Quarterly* 19(3): 297-314.
- Denzin N e Lincoln Y (2000) *Ethnography and Ethnography Representation*. In: Sage (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, London: 455-486.
- DiPiazza SA e Eccles RG (2002) *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*. John Wiley & Sons, New York.
- Donaldson T e Preston LE (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review* 20(1): 65–91.
- Easterby-Smith M, Thorpe R e Jackson P (2010) *Management Research*. 3rd Edition, London: Sage.
- Emery CR, Colledge E, Barker KJ e Fredonia S (2007) *The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel*. *Communications* 11(1): 77–90.
- Freeman RE (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishers, Boston.
- Freeman RE and Gilbert DR (1989) *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Fry L e Slocumjr Jr. (2008) *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. *Organizational Dynamics* 37(1). 86–96
- Gardner WL Lowe KB, Moss TW, Mahoney KT e Cogliser CC (2010) *Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009*. *The Leadership Quarterly* 21(6): 922–958.
- Gond J-P, Igalens J, Swaen V e El Akremi A (2011) *The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface*. *Journal of Business Ethics* 98(S1): 115–132.
- Guba E e Lincoln Y (1994) *Competing Paradigms in Qualitative Research*. In: DenzinNK and Lincoln YS (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 105–117.

- Hackett RD e Wang G (2012) Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision* 50: 868–899.
- Hancock D e Algozzine B (2006) *Doing Case Study Research*. C. University, Ed., New York: Teachers College Press.
- Havard A (2010) *Virtuous Leadership - An agenda for personal excellence*. New York.
- Lessard-Hébert M, Goyette G e Boutin G (2010) *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisbon, Piaget Institute, Portugal.
- Lord R e Maher K (1991) *Leadership and information processing: Linking perception and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Luthans F e Avolio B (2003) Authentic leadership: A positive development approach. In: Cameron, KS, Dutton, JE and Quinn RE (Eds.), *Positive organizational scholarship*. C. Berrett-Koehler, Ed., San Francisco, 241–258.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343.
- Maak T e Pless NM (2006) Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99–115.
- Macdonald I, Burke C and Stewart K (2006) *Systems Leadership*. Books.google.com (Ed.).
- Mason J (2006) Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research* 6(1): 9–25.
- Mathieu J e Zajac D (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108: 171–194.
- Meyer JP e Herscovitch L (2001) Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3): 299–326.
- Meyer JP, Becker TE e van Dick R (2006) Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior* 27(5): 665–683.
- Meyer JP, Stanley LJ e Parfyonova NM (2012) Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior* 80(1): 1–16.
- Newman WL (1994) *Social research methods: qualitative and quantitative methods, qualitative and quantitative approaches*. 3rd Edition, Boston: Allyn and Bacon Cop.
- Orlitzky M, Siegel DS e Waldman DA (2011) Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society* 50(1): 6–27.
- Panaccio A e Vandenberghe C (2009) Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 75(2): 224–236.

- Patton M (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. California: Sage Publications.
- Pearce CL, Waldman DA e Csikszentmihaly M (2006) *Virtuous Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda*. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 3(1-2): 60–77.
- Pfeffer J (1992) *Gerir com poder Políticas e Influências nas Organizações*. Lisbon: Bertrand Editon.
- Maak T e Pless NM (2008) *Responsible leadership in a globalized world: A cosmopolitan perspective*. In: Scherer AG and Palazzo G (eds.), *Handbook of research on global corporate citizenship*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 430-453.
- Pless NM (2007) *Understanding Responsible Leadership : Role Identity and Motivational Drivers*. *Journal of Business Ethics*, 437–456.
- Pruzan P e Miller WC (2006) *Spirituality as the basis of responsible leaders and responsible companies*. In: Maak T and Pless N (Eds.), *Responsible leadership*. New York: Routledge. Rank, 68-92.
- Rank ON e Tuschke A (2010) *Perceived Influence and Friendship as Antecedents of Cooperation in Top Management Teams: A Network Approach*. *Business Research* 3(2): 151-171.
- Rego A, Cunha M, Costa G, Gonçalves H e Cabral-Cardoso C. (2007) *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Edition RH, Lisbon, Portugal.
- Rego A, Ribeiro N e Cunha MP (2009) *Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Business Ethics* 93(2): 215–235.
- Rego A e Cunha MP (2011) *A Liderança - a virtude está no meio*. Lisbon: Actual.
- Rost JC (1991) *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, New York, NY.
- Seligman M e Csikszentmihalyi M (2000) *Positive Psychology-An Introduction*. *American Psychologist*, 5–14.
- Smircich L e Morgan G (1982) *Leadership: The Management of Meaning*. *Journal of Applied Behavioral Science* 18, 257–273.
- Spreitzer G, Porath CL e Gibson CB (2012) *Toward human sustainability*. *Organizational Dynamics* 41(2): 155–162.
- Steers RM, Sanchez-Runde C e Nardon L (2012) *Leadership in a global context: New directions in research and theory development*. *Journal of World Business* 47(4): 1–4.
- Steyrer J, Schiffinger M e Lang R (2008) *Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?* *Scandinavian Journal of Management* 24(4): 364–374.
- Tichy NM e Bennis WG (2010) *Decidir*. Lisbon: Actual, Portugal.
- Turner DW (2010) *Qualitative Interview Design : A Practical Guide for Novice Investigators*. *The Qualitative Report* 15(3): 754-760.

Uzzi B (1996) The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review* 61(4): 674–698.

Voegtlin C (2011) Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics* 98(S1): 57–73.

Voegtlin C, Patzer M e Scherer AG (2011) Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics* 105(1): 1–16.

Waldman DA e Galvin BM (2008) Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327–341.

Waldman DA and Siegel D (2008) Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly* 19(1): 117–131.

Woodside A (2010) *Case Study Research*. Edition B. College.

Yin RK (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, Fifth Edition, SAGE Publications Inc.

Yukl G (2010) *Leadership in Organizations*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Zhu W, May DR and Avolio BJ (2004) The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes : The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(1): 16-26.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOURCE OF ATTRACTING TALENT: BUILDING AN IBERIAN FRAMEWORK OF ANALYSIS IN THE TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT SECTOR

Barrena-Martínez Jesus

Faculty of Business and Economics - University of Cadiz

Joaquim Pinto Contreiras

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve

Fátima Jorge

Dep. Gestão/ ECS-UÉvora & NICPRI.UÉ

Paulo Carrasco

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve

Abstract

In the current context of turbulence, firms that are able to attract and retain the most qualified workers can obtain a source of sustainable competitive advantage from them in the market. In the last years, Corporate Social Responsibility (CSR) is acquiring a great relevance among academics and professionals as a management tool, which could send positive external signals to the prospective employees of companies. Considering this framework, this paper aims to demonstrate the important role of adopting a CSR orientation for companies in the process of attraction talented people. To support these objectives we based on the principles of stakeholders approach and signalling theory. The context of analysis will be framed in two countries with similar cultural and geographic location such as Spain and Portugal to get homogeneous results in order to make a comparison between them. The respondents of the study were students from Tourism and Hospitality Management in Technical Schools and Universities. The results obtained in the first focus of analysis in Portugal indicate a positive relationship among the candidates and their interest to work for companies that apply CSR activities. With this support, we are moving to Spain, concretely to Andalusia to test and contrast this framework in a similar population of students.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Talent; Tourism and Hospitality Management.

I. INTRODUCTION

In the context of economic and financial recession, firms must maximize the outcome of their resources in order to survive and maintain its competitiveness. Following this idea, theoretical approaches such as the resource-based view (Barney, 1991) and human capital theory (Dimov and Shepperd, 2005; Lepak and Snell, 1998) extolled the important role of people in the course and success of organizational activities.

Additionally, in recent decades it has been appreciated how competitive companies struggle to attract and retain the most qualified human capital through different strategies and actions based on building a good image and reputation regarding society and their stakeholders (Bhattacharya et al., 2008). Concretely, Corporate Social Responsibility (CSR) has gained importance as one of these strategies; illustrating how implementing ethical, social and environmental activities allow firms to legitimate its actions regarding its groups of interests (Carroll and Shabana, 2010). Precisely, stakeholders approach explains that the process of meeting not only the economical expectations, but also the social, ethical and environmental requirements of these parts can achieve a greater commitment and satisfaction of them, which reports higher benefits for firms (Freeman, 1984).

Taken into account that one of the key firm's stakeholders are employees considering their contribution to the companies' performance, this paper pursues a main goal: Firstly, to build a theoretical framework to analyze whether CSR actions can be a tool to attract candidates of high potential or talent for business. To achieve this objective we based on two perspectives. The first one is the stakeholders approach to justify how companies can meet the wide requirements of these groups of interest. Secondly, we use signaling theory, which holds that companies with good future perspective or higher possibilities of success in the market send clear signals that are interpreted by their stakeholders (Spencer, 1973). We focus on employee, and specifically in candidates with high potential.

Methodologically, we have designed a comparative longitudinal study to examine in a sample of senior students in tourism and hospitality courses in technical and superior schools in Portugal as well as Spanish students to show the implications of social

responsibility in the process to attract people with high potential. So, the main research hypothesis of the paper is:

H1- *Companies that use CSR actions can attract High Potential Candidates (HPC's).*

Moreover, aspects such as the area of residence, the reward system, the image and corporate reputation, the family of students or the degree are analyzed in order to establish different variables, which can affect the selection of Hotel Groups (HG) to work. Hence, we can establish the following hypotheses:

H2. *Personal factors such as familiars working in HG and the area of residence can determine the decision of students to work for HG.*

H3. *Professional factors such as the reward system, the image of firm can determine the decision of students to work for HG.*

To test these hypotheses, this paper is divided into three sections that are presented below: methods, results, discussion and conclusions.

2 . METHOD

The population of this study corresponds to HPC's defined according to Martel (2003) as those desired people by organizations with greater market power for its education and quality. This study identifies senior's students from technical and university courses in tourism and hospitality in Algarve (Portugal) and Cádiz (Spain). We surveyed a total of 265 Portuguese students. To complete the comparative analysis, we are designing a survey aimed to a student's population in Andalusia along the provinces of Cádiz, Huelva, Malaga and Almeria, which have a popular tourism location. The questionnaire aimed to these students contains closed questions to facilitate the respondent's work and data analysis. It is also codified in a Likert scale to measure the attitudes and perceptions of individuals for certain parameters and concepts.

3. RESULTS

The sample of the study in Algarve is mostly characterized by a harmonious diversity and distribution in terms of their biographical characteristics, place of residence and representativeness of the degrees they are enrolled in. Most respondents say they know the concept of CSR and they consider it extremely important to us in the job seeking process (90.6%), before attributes such as: image and reputation of the company; good policies of integration, possibility of learning and professional development; identity of values; wages and additional premiums; geographical location and proximity to the place of residence, family and friends working in the company; workers access to management, greater stability and fixation in the area of residence; large multinational company, with promotions and opportunities for international career; possibility of access to distribution of shares and other productivity bonuses. The respondents maintain their opinion when they state (72.9%) that they were not willing to work for a company that had weak CSR principles.

4. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Despite the attention that in recent years has been given to ethical issues related to the behavior of managers and business practices, the origins of the current international economic crisis, lead us to think that there is still much to be done. It is recognized that companies, managers and professionals in the Hospitality and Tourism face a constant pressure for results, causing enormous tension in an unstable market with cyclical characteristics linked to economic, politic, social and natural phenomenon.

Therefore, tourism and hospitality sectors, have characteristics that distinguish them from most other activities, including the precariousness of most work contracts, determined mostly by policies that favor low wages, precarious and unskilled workers, the influence of seasonality, the need to reduce costs, pressure on quantity over quality, image associated with urban excesses, large-scale consumption of natural resources like water and production of waste in large quantities.

In Algarve, we found that the reputation associated with CSR practices influence the choose of students to work for companies which apply these kind of activities, being

more important than: the proximity of possible workplace with their place of residence, geographic location of organizations in regions with a tradition in the hotel business and access to social facilities, culture, education and health quality, the possibility of rapid career progression, professional stability, the starting salary offered and other benefits of financial nature to be drawn.

Thus, fulfilling the general and specific objectives of this study, we can say that these results highlight the importance of the projection of a positive image that enhances the reputation of CSR companies on HPC, identified by us as seniors in technical and university courses that in the foreseeable future may apply as employees for the organizations under study. The communication of CSR practices can only help in this regard, promoting a positive image as these companies make a contribution from the social point of view and strive to have responsible and reliable performances. In this sense, our study helps to reinforce this idea in the Tourism sector. We can conclude that the attractiveness of a company regarding the process to recruit high potential employees can be positively related to CSR confirming previously research reported by Greening and Turban (2000) or Bhattacharya et al. (2008) as a strong competitive tool able to attract qualified workers.

5.LIMITATIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

In the Portuguese schools in which the questionnaire was applied, it is clear that is necessary to work through the issues of participation of respondents in tasks and activities of social nature through the development of voluntary activities in their own schools.

We hope to be able to present in the following months some results from provinces of Cádiz, Huelva, Malaga and Almeria.

6. REFERENCES

- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. 2008(b). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2): 37-44.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105.
- Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. 2005. Human capital theory and venture capital firms: exploring "home runs" and "strike outs". *Journal of Business Venturing*, 20(1): 1-21.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3): 215-234.
- Martel, L. 2003. Finding and keeping high performers: Best practices from 25 best companies. *Employment Relations Today*, 30(1): 2743
- Spence, M. 1973. Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374.

ORGANIZAÇÕES MAIS RESPONSÁVEIS, TRABALHADORES MAIS SATISFEITOS: CONTRIBUTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES PARA A PROMOÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

ANA PATRICIA DUARTE

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE- IUL), Business Research Unit (BRU-IUL)

JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL)

RAQUEL LOPES TEIXEIRA

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE- IUL)

Resumo

Com o presente estudo analisou-se o modo como a perceção do trabalhador acerca de diferentes dimensões de responsabilidade social da organização (RSO) está associada à sua satisfação no trabalho, explorando o papel mediador da justiça organizacional. Desta forma, alargou-se o estudo realizado por Tziner et al. (2011) que focaram a sua análise na intervenção da perceção de justiça organizacional na relação entre a perceção de RSO global e a satisfação no trabalho. Dada a multidimensionalidade do constructo, é importante avaliar a influência de diferentes dimensões de RSO sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Duarte, 2011), área de estudo em que a investigação é ainda embrionária (Aguinis & Glavas, 2012). Foram inquiridos 148 trabalhadores de diferentes empresas através de um inquérito composto por questões relativas ao nível de envolvimento da organização em diferentes dimensões de RSO, à justiça organizacional e à satisfação no trabalho. Os resultados revelam que as três dimensões de RSO estudadas estão associadas positivamente à satisfação no trabalho. A realização de análises de regressão mostra que as três dimensões contribuem, todavia, de forma diferente para a explicação da satisfação dos inquiridos com a sua situação laboral. Esta é explicada significativamente pela perceção do envolvimento da organização em práticas dirigidas aos trabalhadores e a nível económico, mas não pela perceção de práticas que beneficiam a comunidade e o ambiente. A perceção de justiça medeia estas duas relações. Os resultados sugerem assim que o envolvimento das organizações em determinadas dimensões de RSO contribui para que sejam tidas como mais justas pelos seus trabalhadores, o que por sua vez contribui para a promoção de maiores níveis de satisfação no trabalho.

Palavras – Chave: Responsabilidade social, satisfação no trabalho, justiça organizacional, trabalhadores.

Abstract

This study explored how the perception held by the employee concerning his/her company's engagement in different dimensions of corporate social responsibility (CSR) is associated to job satisfaction, within a model that proposes organization justice as a mediator variable. It thus extended a previous work by Tziner et al. (2011) focusing on the role of justice perceptions within a model that considered the relationship between perceptions of global CSR and job satisfaction. A sample of 148 individuals from different organizations was surveyed regarding perceptions of corporate engagement in three dimensions of CSR, perceptions of organizational justice and job satisfaction. Results show that the three dimensions of perceived CSR are significantly associated with job satisfaction. However, regression analyses show that the three dimensions have a dissimilar contribute for explaining job satisfaction. This is only significantly explained by perceived CSR towards employees and in the economic domain, and not by perceived CSR towards community and environment. Justice perceptions mediate these relationships. Thus, findings suggest that companies' engagement in some CSR dimensions helps to increase employees' beliefs about how just the organization is, what in turn helps to foster higher levels of job satisfaction.

Keywords: Corporate social responsibility, job satisfaction, organizational justice, employees.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a temática da responsabilidade social das organizações (RSO) ganhou uma visibilidade crescente quer no campo académico quer empresarial (Carroll & Shabana, 2010), muito devido ao reconhecimento da necessidade do envolvimento ativo destes atores sociais na procura de um padrão de desenvolvimento sustentável que permita alcançar um maior equilíbrio social, económico e ambiental (Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006).

Naturalmente, como ocorre com a maioria dos constructos que abarcam questões complexas, existem diferentes entendimentos sobre a responsabilidade social das organizações perante a sociedade. O modelo conceptual mais popular na literatura é o de Carroll (1979, 1991) que preconiza que as organizações possuem quatro tipos de responsabilidade face à sociedade a que devem atender no decurso das suas atividades (económica, legal, ética e filantrópica). No contexto europeu, em que nos situamos, a conceção dominante é a de que a responsabilidade social assenta no desenvolvimento voluntário de práticas organizacionais (nas áreas social, económica ou ambiental) que vão além da lei e podem ter uma orientação interna ou externa (Comissão Europeia, 2001; Neves & Bento, 2005). Na prática, como revela o estudo de Duarte, Mouro e Neves (2010), as pessoas tendem a ter uma representação de responsabilidade social que integra práticas que cumprem meramente a lei e outras que vão além do legislado (isto é, práticas mandatórias e não mandatórias, Matten & Moon, 2008), existindo três conceções distintas do que é uma organização socialmente responsável: para alguns indivíduos trata-se de uma organização solidária e amiga do ambiente; para outros de uma organização eficiente e ética; e para outros ainda de uma organização que cuida dos seus trabalhadores e respetivas famílias. Na presente pesquisa adota-se uma visão multidimensional do constructo assente nestas três conceções.

A literatura sobre RSO é extensa e diversificada, fruto do acumular de décadas de debate, reflexão e investigação sobre o tema em várias áreas disciplinares. Não obstante, o conhecimento sobre o impacto do desempenho social das organizações sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores é embrionário e carece ainda de aprofundamento. Uma revisão de literatura realizada por Aguinis e Glavas (2012) revela que a maioria dos estudos publicados se situa ao nível de análise institucional (33%) e organizacional (57%), sendo escassos os que analisam consequentes situados ao nível de análise individual

(apenas 4%). A identificação desta lacuna não é nova; na última década vários autores têm vindo a solicitar um maior investimento na pesquisa sobre o impacto da RSO ao nível individual, nomeadamente no que se refere às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores (ex. Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Maignan & Ferrell, 2001; Tziner, Oren, Bar & Kadosh, 2011). Como salientado por Rodrigo e Arenas (2009), a falta de investimento neste tópico é, no mínimo, curiosa, na medida em que a atração e retenção de talento, a melhoria da lealdade e da motivação dos trabalhadores têm sido utilizadas para promover a RSO como fonte de vantagem competitiva para as organizações (Comissão Europeia, 2001; Kotler & Lee, 2005). Além disso, os trabalhadores além de serem uma parte interessada, crítica para qualquer organização, possuem um papel triplo em matéria de RSO – observadores, agentes e beneficiários – (Collier & Esteban, 2007; Maignan & Ferrell, 2001). As suas perceções do desempenho social das organizações poderão despoletar respostas emocionais, atitudinais e comportamentais com consequências para a relação indivíduo-organização, respostas essas que devem ser melhor analisadas e compreendidas (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006). Indo ao encontro destas considerações, a presente pesquisa visa analisar a relação entre a perceção dos trabalhadores acerca do envolvimento da sua organização em práticas de RSO e a sua satisfação no trabalho, no âmbito de um modelo que propõe a perceção de justiça organizacional como variável mediadora.

A satisfação no trabalho constitui umas das variáveis mais estudadas na área do comportamento organizacional (Saari & Judge, 2004), estando associada a diversos indicadores de bem-estar dos trabalhadores e de produtividade das organizações (Spector, 1997). Por satisfação no trabalho entende-se uma opinião avaliativa negativa ou positiva sobre a situação de trabalho (Weiss, 2002). Implica a apreciação de diferentes aspetos da situação de trabalho e da medida em que esta situação corresponde (ou não) às expectativas e aspirações do trabalhador. Entre os principais antecedentes ou preditores da satisfação do indivíduo com a sua situação no trabalho encontram-se variáveis situacionais como características intrínsecas do trabalho (ex. autonomia, significado, identidade das tarefas, Hackman & Oldham, 1980) ou características organizacionais (ex. ambiente de trabalho, comunicação, Saari & Judge, 2004).

O desempenho social das organizações tem sido também proposto como uma característica organizacional que influencia a satisfação dos trabalhadores. Assim, Brammer, Millington e Rayton (2007) verificaram que o envolvimento em práticas de RSO interna e RSO externa se encontra associado positivamente aos níveis de satisfação

geral dos trabalhadores de uma grande empresa inglesa de serviços financeiros. Também Patraquim e Loureiro (2009) encontraram relações positivas significativas entre diversas dimensões de RSO e a satisfação de trabalhadores de uma multinacional de distribuição a operar em Portugal. No mesmo sentido, Duarte e Neves (2011) verificaram que a percepção do envolvimento da organização em três dimensões de RSO (trabalhadores, comunidade e ambiente, económica) ajudam a explicar a satisfação dos trabalhadores de uma empresa industrial portuguesa. Tziner et al. (2011) constataram que a percepção de RSO global prediz a satisfação dos trabalhadores de duas companhias israelitas de importação de equipamento eletrónico. No seu conjunto, estes resultados sugerem, portanto, que o envolvimento das organizações em diferentes dimensões de RSO influencia positivamente a satisfação dos indivíduos com a sua situação de trabalho.

A identificação de variáveis mediadoras é muito relevante para a compreensão do processo psicológico pelo qual ocorre a relação. Este tem vindo a ser explicado sobretudo com base na teoria da identidade social. Esta propõe que as pessoas procuram manter uma autoestima positiva, sendo esta afetada pela pertença a diversos grupos, incluindo a organização para a qual trabalham (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Como tal, os indivíduos terão orgulho em se identificar com organizações que tenham uma imagem positiva, uma vez que essa associação contribuirá para manter uma autoestima positiva. De facto, o desempenho social das organizações tem sido frequentemente associado a incrementos a nível da imagem e da reputação organizacional (Fombrum, 1996; Riordan, Gatewood & Bill, 1997). Por sua vez, a posse de uma imagem positiva da organização tem sido associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Riordan et al., 1997; Herrbach & Mignonac, 2004). Seguindo este racional, Duarte e Neves (2011) exploraram o papel da imagem organizacional na relação entre RSO e satisfação, verificando que a mesma medeia a relação entre as variáveis.

A justiça organizacional tem sido também proposta como uma mediadora relevante para explicar o modo como a RSO influencia as atitudes dos trabalhadores. De acordo com esta proposta, o desempenho social da organização poderá manifestar o grau em que a organização é justa (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke, 2001; Rupp et al., 2006). Os trabalhadores que acreditam que são tratados com justiça e equidade pela sua organização tendem a manter atitudes positivas sobre o seu trabalho (Chen, Zhang, Leung & Zhou, 2010; Moorman, 1991) e a responder mais favoravelmente a resultados, a processos e a procedimentos organizacionais (Lind, Kulik, Ambrose & Park, 1993). Além de satisfazer uma necessidade básica de justiça

(Aguilera et al., 2007), a percepção de que se trabalha para uma organização justa poderá fomentar sentimentos de orgulho e contribuir também para uma auto-estima positiva. Tziner et al. (2011) desenharam um estudo com base nesta proposta, encontrando apoio para a relevância da justiça enquanto variável mediadora. Todavia, focaram a sua análise na relação entre a percepção de RSO global e a satisfação no trabalho. Dada a multidimensionalidade do conceito de RSO, é importante avaliar de que forma a percepção de justiça ajuda a explicar a relação entre as diferentes dimensões de RSO e a satisfação no trabalho. Assim, a presente pesquisa pretende alargar o estudo de Tziner et al. (2011), adotando a abordagem multidimensional na medição da RSO. Com base na literatura anterior, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva significativa entre a percepção do envolvimento da organização em cada uma das três dimensões de RSO (trabalhadores, comunidade e ambiente, económica) e a satisfação no trabalho.

Hipótese 2: A relação entre a percepção do envolvimento da organização em cada uma das três dimensões de RSO e a satisfação no trabalho é mediada pelas percepções de justiça organizacional.

Para testar as hipóteses de pesquisa, desenvolveu-se um estudo correlacional, cujo método é descrito na secção seguinte.

MÉTODOS

Amostra

Participaram no estudo 148 trabalhadores de diferentes organizações a operar no mercado nacional. Os participantes possuem idades entre os 20 e os 64 anos ($M=31.1$; $DP=9.0$ anos), sendo na sua maioria do sexo feminino (58.5%). Uma percentagem bastante significativa dos participantes possui formação superior (71.4%), sendo que 23.8% possuem habilitações entre o 10.º e o 12.º ano e 4.8% possuem formação ao nível do 9.º ano ou inferior. Os participantes trabalham para a sua atual entidade empregadora em média há 4.88 anos ($DP=6.5$ anos; mínimo=1 mês; máximo=39 anos), sendo que 46.3% dos mesmos possuem um contrato de trabalho sem termo. A maioria não exerce funções de responsabilidade a nível de chefia (87.1%). Relativamente à dimensão da entidade empregadora, tomando como indicador o número de trabalhadores que nela laboram,

56.5% dos participantes assinalaram trabalhar para uma grande organização (>250 trabalhadores). As organizações para as quais trabalham os participantes deste estudo operam em áreas de negócio diversas como a saúde, a restauração, o comércio de retalho, a banca, a contabilidade, a indústria farmacêutica, a consultoria de recursos humanos e as telecomunicações, entre outras.

Instrumento e procedimento de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada mediante a aplicação de um inquérito eletrónico (desenvolvido em *Qualtrics*), distribuído aos participantes por *email* através do procedimento de amostragem de bola de neve (amostra não probabilística, de conveniência). O inquérito foi primeiramente enviado para um conjunto de endereços da lista de contactos pessoais dos investigadores, sendo solicitada a colaboração no estudo através do preenchimento do inquérito e/ou do seu encaminhamento para outros potenciais participantes. O *email* enviado apresentava o objetivo geral do estudo, assegurava o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados recolhidos. Continha ainda um *link* através do qual os participantes poderiam aceder ao inquérito e instruções básicas de preenchimento do mesmo. O inquérito esteve ativo durante três semanas, período durante o qual foram obtidos os 148 inquéritos completos. O inquérito era composto por medidas de responsabilidade social, justiça organizacional, satisfação no trabalho e algumas questões sobre características sócio-demográficas e profissionais.

Para avaliar a perceção do trabalhador relativamente ao envolvimento da organização em práticas de RSO utilizou-se a escala de responsabilidade social percebida desenvolvida por Duarte (2011). A escala é composta por 16 itens que permitem avaliar a perceção do envolvimento da organização em três dimensões: a) RSO perante os trabalhadores (sete itens, ex. “Esta organização preocupa-se em promover a igualdade entre homens e mulheres”; $\alpha=.81$); b) RSO perante a comunidade e o ambiente (seis itens, ex. “Esta organização desenvolve projetos de conservação da natureza”; $\alpha=.85$); e, c) RSO económica (três itens, ex. “Esta organização esforçar-se por ser lucrativa”; $\alpha=.61$). A perceção de RSO em cada dimensão foi obtida pela média das respostas aos itens. Os participantes assinalaram as suas respostas a este conjunto de itens numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente).

Para a avaliação da perceção de justiça organizacional utilizou-se a escala de justiça organizacional de Niehoff e Moorman (1993), composta por 20 itens (ex. “Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas”; $\alpha=.96$). Embora os 20 itens

operacionalizem três dimensões de justiça organizacional (procedimental, distributiva e interpessoal), nesta pesquisa recorreu-se a um indicador agregado da percepção global de justiça obtido a partir da média dos 20 itens da escala. Os participantes assinalaram as suas respostas a este conjunto de itens também numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente).

A satisfação dos participantes com a sua situação de trabalho foi medida tendo por base a escala de Lima, Vala e Monteiro (1994) que integra seis itens que avaliam a satisfação com diferentes facetas do trabalho (departamento, colegas, superior hierárquico, remuneração, trabalho e perspectivas de promoção), complementada por cinco itens adicionais (organização, condições de trabalho, horário de trabalho, formação e avaliação de desempenho). Um exemplo de item é “Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...” ($\alpha=.87$). O nível de satisfação geral no trabalho de cada participante foi obtido pela média das respostas aos 11 itens. Os participantes expressaram os seus níveis de satisfação com as diferentes facetas do trabalho numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco posições (1-Muito insatisfeito a 5-Muito satisfeito).

De referir que a ordem de apresentação das medidas utilizadas e dos itens dentro de cada medida foi aleatorizada de forma a evitar potenciais efeitos de ordem nas respostas dos participantes.

Como já mencionado, o inquérito integrava também um conjunto de questões sócio-demográficas e profissionais que permitiram a caracterização dos participantes (sexo, idade, escolaridade, antiguidade, exercício de cargo de chefia, natureza do vínculo contratual à organização) e da organização para a qual trabalham (dimensão, sector de atividade, natureza e finalidade).

RESULTADOS

Os valores referentes às médias, aos desvios-padrão, às correlações e à consistência interna das variáveis são apresentados na Tabela 1.

Em geral, os participantes revelam-se medianamente satisfeitos com a sua situação de trabalho ($M=3.34$) e consideram que a organização para a qual trabalham é relativamente justa ($M=3.12$). No que respeita ao desempenho social da mesma, percecionam um maior envolvimento em práticas socialmente responsáveis no domínio económico ($M=4.14$), comparando com práticas que beneficiam os trabalhadores ($M=3.42$) ou a comunidade e o ambiente ($M=2.95$).

A análise das correlações revela que as variáveis se encontram significativamente associadas entre si. As percepções do desempenho social das organizações em cada uma das três dimensões de RSO encontram-se significativamente associadas aos níveis de satisfação no trabalho (RSO trabalhadores $r=.64$; RSO comunidade e ambiente $r=.37$; e RSO económica $r=.40$; todos os $p<.01$) e à percepção de justiça organizacional ($r=.69$, $r=.37$ e $r=.364$, respetivamente; todos os $p<.01$). A associação é positiva, pelo que quanto mais o trabalhador considera que a organização se preocupa com o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis dirigidas aos seus colaboradores, à comunidade e ao ambiente, e à própria gestão da organização, mais positiva é a avaliação que faz da sua organização, enquanto entidade justa, e maior é a satisfação que reporta relativamente à sua situação de trabalho. Da mesma forma, quanto mais positiva é a percepção de justiça que o trabalhador detém da organização, maior é a satisfação que revela no trabalho ($r=.79$, $p<.01$).

Do conjunto de variáveis sócio-demográficas e profissionais analisadas, apenas a antiguidade e a dimensão da organização se revelaram significativamente associadas à satisfação no trabalho ($r=-.20$, $p<.01$ e $r=-.15$, $p<.05$, respetivamente). Trata-se de correlações negativas, que apesar de fracas, indicam que quanto maior é a antiguidade do participante na organização, menor é a sua satisfação no trabalho, assim como que quanto menor é a dimensão da organização, maior é a satisfação do participante no trabalho.

Por outro lado, a idade, a antiguidade e a dimensão da organização encontram-se significativamente associadas à percepção de justiça organizacional ($r=-.15$, $p<.05$; $r=-.21$ e $r=-.25$, respetivamente; todos os $p<.01$). Por se tratarem também de correlações negativas fracas, indicam que quanto maior é a idade do participante, a sua antiguidade na organização e a dimensão desta, menor é a percepção de que a organização é justa. De referir que as variáveis sexo, idade, exercício de cargo de chefia, vínculo contratual à organização, natureza e finalidade da organização não se revelaram significativamente associadas às percepções de justiça organizacional ou aos níveis de satisfação no trabalho reportados pelos participantes. Como tal, nas análises posteriores controlaram-se apenas as variáveis idade, antiguidade e dimensão da organização.

Para proceder ao teste das hipóteses de pesquisa, seguiu-se o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986), complementando-o com a realização do teste de Sobel (1982). Assim, num primeiro momento, regressou-se a variável critério satisfação no trabalho nas três variáveis preditoras (RSO perante os trabalhadores, RSO face à comunidade e ao ambiente e RSO económica), controlando a idade, a antiguidade e a dimensão da organização. Conforme se pode observar na Tabela 2, a percepção do envolvimento da

organização em duas das três dimensões de RSO, concretamente RSO perante os trabalhadores ($\beta=.52$, $p<.000$) e RSO económica ($\beta=.52$, $p<.000$), ajuda a prever o nível de satisfação dos respondentes, estando significativa e positivamente associada à mesma (modelo 2). A perceção do envolvimento em práticas dirigidas à comunidade e ao ambiente não revela suficiente capacidade preditiva ($\beta=.02$, $p>.05$). No seu conjunto, este modelo explica 43% da variância existente na satisfação dos participantes. Os resultados apoiam parcialmente a hipótese 1 que previa a existência de uma relação positiva entre a perceção do envolvimento em cada uma das dimensões de RSO e a satisfação no trabalho.

Tabela 1. Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	31.03	9.01								
2. Antiguidade	4.88	6.48	.62**							
3. Dimensão da organização	(-)	(-)	.01	.11						
4. RSO trabalhadores	3.42	0.80	-.10	-.11	-.04	(.81)				
5. RSO comunidade e ambiente	2.95	0.92	.06	-.04	.14*	.57**	(.85)			
6. RSO económica	4.14	0.75	-.08	-.04	.15*	.41**	.30**	(.61)		
7. Justiça organizacional	3.12	0.86	-.15*	-.21**	-.25**	.69**	.37**	.36**	(.96)	
8. Satisfação no trabalho	3.34	0.75	-.12	-.21**	-.15*	.64**	.37**	.40**	.79**	(.87)

Nota: * $p<.05$; ** $p<.01$. Valores de alfa de Cronbach entre parêntesis.

Num segundo momento regressiu-se a variável mediadora perceção de justiça organizacional nas três variáveis predictoras, controlando novamente a idade, a antiguidade e a dimensão da organização. Verificou-se que apenas as perceções de RSO perante os trabalhadores ($\beta=.63$, $p<.000$) e RSO económica ($\beta=.12$, $p<.05$) ajudam a prever a perceção de justiça que o trabalhador possui da organização. As duas variáveis explicam 58% da variância na perceção de justiça organizacional. A perceção do envolvimento em práticas dirigidas à comunidade e ambiente não revelou suficiente capacidade preditiva ($\beta=.03$, $p>.05$).

Tabela 2. Resultados das análises de regressão

Variável critério	Passo 1 e 3				Passo 2			
	Satisfação no trabalho				Justiça organizacional			
Variáveis predictoras	R ² Adj	B	t	β	R ² Adj	B	t	β
Modelo 1	.04*				.09**			
(constante)		4.11	12.42			4.31	11.625	
Idade		-0.01	-1.205	-0.13		-0.02	-1.427	-0.15
Antiguidade		-0.01	-0.347	-0.04		-0.01	-0.390	-0.04
Dimensão da organização		-0.13	-2.146	-0.18*		-0.22	-3.319	-0.27**
Modelo 2	.47***				.58***			
(constante)		1.36	3.721			1.13	3.031	
Idade		-0.01	-1.037	-0.09		-0.01	-1.350	-0.10
Antiguidade		.00	.016	.01		.00	.104	.01
Dimensão da organização		-0.13	-2.861	-0.18**		-0.21	-4.512	-0.26**
RSO trabalhadores		.49	6.253	.52***		.67	8.411	.63***
RSO comunidade e ambiente		.02	.297	.02		.03	.461	.03
RSO económica		.22	3.200	.22**		.14	2.047	.12*
Modelo 3	.64***							
(constante)		.72	2.329					
Idade		-0.01	-0.312	-0.02				
Antiguidade		.00	-0.055	-0.01				
Dimensão da organização		-0.01	-0.286	-0.02				
RSO trabalhadores		.11	1.381	.12				
RSO comunidade e ambiente		.01	.036	.01				
RSO económica		.14	2.427	.14**				
Justiça organizacional		.57	8.363	.65***				

Nota: * p<.05; **p<.01; ***p<.000

Finalmente, num terceiro momento, regrediu-se a variável critério satisfação no trabalho nas três variáveis preditoras e na variável mediadora, controlando a idade, a antiguidade e a dimensão da organização. Os resultados permitem constatar que quando introduzimos a variável mediadora ($\beta=.65$, $p<.000$), o efeito da perceção de RSO perante os trabalhadores na satisfação no trabalho deixa de ser significativo ($\beta=.12$, $p>.05$) o que indica a existência de uma mediação total da justiça na relação entre as variáveis ($Z=5,903$, $p<.000$). O efeito da RSO económica na satisfação no trabalho mantém-se significativo apesar de diminuir ($\beta=.14$, $p<.01$), o que indica a existência de um efeito de mediação parcial por parte das perceções de justiça organizacional ($Z= 1,988$, $p<.05$). O modelo explica 64% da variância na satisfação com o trabalho, o que é bastante expressivo. Os resultados apoiam parcialmente a hipótese 2 que previa a existência de um efeito de mediação na relação entre a perceção do envolvimento em cada uma das dimensões de RSO e a satisfação no trabalho.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Com o presente estudo procurou-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento atual sobre o impacto da RSO ao nível de análise individual, o qual tem sido negligenciado pela investigação da especialidade (Aguinis & Glavas, 2012; Aguilera et al., 2007). Analisou-se a relação entre a perceção do envolvimento da organização em práticas RSO e a satisfação no trabalho. Considerando relevante a identificação dos processos psicológicos que operam nesta relação, e na sequência do trabalho de Tziner et al. (2011), explorou-se também o papel mediador da perceção de justiça. A adoção de uma abordagem multidimensional à medição da RSO permitiu alargar o estudo anterior ao avaliar o impacto relativo de cada dimensão de RSO sobre a satisfação no trabalho.

Ao encontro de pesquisas anteriores, os resultados mostram que os trabalhadores respondem de forma distinta ao envolvimento da organização em diferentes dimensões de RSO (ex. Brammer et al., 2007; Duarte & Neves, 2011, 2012). O desempenho de práticas de responsabilidade social interna, quer dirigidas aos trabalhadores quer ao nível económico, são mais determinantes para a satisfação no contexto de trabalho do que o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis que tenham como alvo partes interessadas externas à organização. Os resultados mostram que o envolvimento percebido em práticas dirigidas à comunidade e ao ambiente, embora esteja associado positivamente

à percepção de justiça e à satisfação no trabalho, não possui comparativamente com o desenvolvimento de práticas dirigidas aos trabalhadores e ao nível económico suficiente capacidade preditiva das atitudes no trabalho dos inquiridos.

Ao encontro do proposto por Tziner et al. (2011) e por outros autores (Aguilera et al., 2007; Rupp et al., 2006), a justiça organizacional revela-se um mecanismo relevante para a compreensão da influência do desempenho social das organizações sobre as atitudes dos seus trabalhadores, pelo menos no que respeita à avaliação que fazem da sua situação de trabalho. Os resultados indicam que a percepção de que a organização promove atividades socialmente responsáveis dirigidas aos seus trabalhadores e a nível económico contribui para que a mesma seja vista como mais justa pelos trabalhadores, crença que por sua vez está associada positivamente a maiores níveis de satisfação no trabalho.

Na sequência destes resultados, pode-se concluir que as organizações devem ter presente que o seu desempenho social afeta as atitudes não só de *stakeholders* externos, mas também dos seus trabalhadores, ao contribuir nomeadamente para a avaliação que estes fazem de quão justa a organização é na forma como se relaciona com os mesmos, distribui resultados e desenvolve procedimentos de decisão. Esta percepção influencia depois outras variáveis importantes, como é o caso da satisfação no trabalho que é determinante para o desempenho individual e qualidade da relação indivíduo-organização. O envolvimento em práticas de RSO internas possui claramente um efeito positivo na percepção da organização enquanto entidade justa e na satisfação dos seus trabalhadores, potenciando o desenvolvimento de atitudes favoráveis no contexto de trabalho.

É importante salientar que apesar dos contributos teóricos e práticos que esta pesquisa aporta à investigação sobre os consequentes da RSO, ela partilha de um conjunto de limitações inerentes às pesquisas de desenho correlacional, que devem ser tidas em conta na interpretação e generalização dos resultados. Entre estas são de salientar a utilização de uma amostra de conveniência, a utilização de um modelo recursivo e a recolha dos dados referentes às diversas variáveis na mesma fonte e num único momento (Podsakoff, MacKensie, Lee & Podsakoff, 2003).

Relativamente a pesquisa futura, é de realçar que a área de investigação da RSO na perspetiva dos trabalhadores é uma área de estudo recente e como tal propõe ainda muitos desafios aos investigadores. São assim várias as questões de pesquisa em aberto que podem ser exploradas futuramente. Uma dessas questões prende-se com o efeito mediador

das diferentes dimensões da justiça organizacional na relação entre a percepção de RSO e satisfação no trabalho. Ajudarão todas as dimensões da justiça a explicar de igual forma a relação entre a percepção de RSO e a satisfação dos trabalhadores? Serão algumas dimensões de justiça mais explicativas do que outras?

Para finalizar, é de destacar que os resultados aqui apresentados salientam a importância que a RSO tem para os trabalhadores, apontando claramente para o facto de o compromisso e envolvimento das organizações com os princípios da responsabilidade social permitir que se alcancem progressivamente organizações mais responsáveis e trabalhadores mais satisfeitos.

AGRADECIMENTO

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito de um projeto de investigação financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (SFRH/BPD/76114/2011).

REFERÊNCIAS

- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 4, 932-968.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Chen, Z., Zhang, X., Leung, K., & Zhou, F. (2010). Exploring the interactive effect of time control and justice perception on job attitudes. *The Journal of Social Psychology*, 150, 181-198.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1, 19-33.
- Comissão Europeia (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework For Corporate Social Responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (vol. 20, pp. 1-113). New York: JAI.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol.4; pp.105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp.163-177). Lisboa: BRU-IUL.
- Duarte, A.P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributions for Understanding Job Attitudes*. Tese de doutoramento não publicada. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research*, 8 (2), 101-122.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14 (4), 76-88.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good For Your Company And Your Cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Lind, E., Kulik, C., Ambrose, M., & Park, M. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-248.
- Lima, L., Vala, J. & Monteiro, M. (1994). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (eds), *Psicologia social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp.101-122). Oeiras: Celta Editora.

- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp.303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Patraquim, P., & Loureiro, A. (2009). Responsabilidade social das empresas e ética: Implicações da implementação de práticas socialmente responsáveis na satisfação organizacional. In *Cadernos Sociedade e Trabalho: Responsabilidade Social das Organizações* (pp.217-230). Lisboa: MTSS/GEP.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Riordan, C., Gatewood, R. & Bill, J. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16 (4), 401-412.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R., & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Saari, L., & Judge, T. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43 (4), 395-407.
- Santos, M. J., Santos, A.M., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Sobel, M. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp.290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. CA: Sage.

Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología y de las Organizaciones*, 27, 67-72.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

REFLEXÕES ÉTICAS SOBRE A SUSTENTABILIDADE E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO TURISMO: OS CASOS Turismo de Portugal *versus* Grupo Pestana

Susana Rocha

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos na ECS – UÉvora

Rui Amaral

Mestrando em Gestão de Recursos Humanos na ECS – UÉvora

Duarte Costa

Mestrando em Gestão de Recursos Humanos na ECS – UÉvora

António Sousa

Dep. Gestão/ ECS-UÉvora & CEFAGE- U.E.

RESUMO

No plano empresarial, a reflexão sobre a gestão ética, tem crescido notoriamente devido à urgência em recuperar a confiança na empresa. É cada vez mais evidente a necessidade de ética organizacional no processo de tomada de decisão, aspeto que se reflete na relação empresa/sociedade, que por sua vez contribui para a qualidade de vida dos cidadãos, ou seja, a ética é um valor nuclear da cultura da organização e do negócio. Cientes disso, as organizações do setor turístico, sentiram necessidade de criar um Código Mundial de Ética e estabelecer princípios, de forma a regular e proteger o interesse público e dos profissionais, de um modo sustentável e responsável.

A responsabilidade social pode ser entendida, como um avanço no espírito empresarial, o qual é orientado para obter desenvolvimento sustentável. Também é considerada uma forma de gestão baseada na ética, através da qual a empresa assume um compromisso com todos os seus intervenientes (*stakeholders*, colaboradores, consumidores, fornecedores, governo e a sociedade em geral). Como vem relatado no Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social tem duas vertentes: a interna, que engloba a gestão dos RH, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, e a externa que compreende os intervenientes, os direitos humanos e as preocupações ambientais globais.

Em suma, não existe responsabilidade social sem ética nos negócios, e terá que haver congruência entre ação e discurso, ou seja, o comportamento e o desempenho ético organizacional são o apoio da responsabilidade social, que é refletida pelos princípios e valores da empresa. Com esta comunicação pretende-se descrever, por meio da análise crítica de dois relatórios de sustentabilidade do setor do turismo, como as empresas definem princípios éticos na formulação das suas estratégias e na gestão dos seus negócios. Atualmente verifica-se uma forte concorrência no setor turístico, o que faz com que as empresas reavaliem as suas estratégias de sustentabilidade e de desempenho, de modo a tornarem-se mais competitivas e a enfrentarem o desafio da expansão para novas zonas de mercado. No setor turístico, os relatórios de sustentabilidade têm o objetivo de fornecer informações relativas às atividades das organizações, como por exemplo grupos hoteleiros, estabelecimentos de ensino, centros de investigação, operadores turísticos, agentes de viagens e empresas de animação turística. Deste modo, o objetivo geral deste trabalho, consiste em analisar crítica e comparativamente as missões, visões e valores, bem como identificar e avaliar as medidas implementadas pelas organizações Turismo de Portugal e Grupo Pestana, no que concerne à conceção de instrumentos de formalização da ética e da responsabilidade social. Pretende-se analisar com detalhe as práticas de responsabilidade social nas dimensões económicas, sociais e ambientais, bem como, evidenciar os pontos convergentes e divergentes entre as duas organizações objeto de análise.

Palavras-Chave: Ética Empresarial; Responsabilidade Social; Turismo; Relatórios de Sustentabilidade.

1. Revisão de literatura

O conceito de ética deriva da palavra grega *ethos*, que significa costume, maneira habitual de agir, índole. Em tempos remotos, Aristóteles (384 – 322 AC) referia que ética era a ciência prática do bem, e o bem era o que todos desejavam. Isto comprova que, desde antigamente, o estudo da ética assimila os valores e princípios presentes na sociedade, nos grupos sociais e empresas. Segundo Comparato (2006), os princípios éticos são normas que apontam para o objetivo final do comportamento humano e são universais: verdade, justiça, amor, liberdade, igualdade, segurança e solidariedade.

No plano empresarial, a ética surgiu, devido à urgência em recuperar a confiança na empresa, na tomada de decisões a longo prazo e da necessidade de ética organizacional, que se reflete nas atitudes humanas, norteadas para o mundo dos negócios e na relação empresa/sociedade, que por sua vez contribuem para a qualidade de vida dos cidadãos, ou seja, a ética é a alma do negócio.

De acordo com Nash (1993:6), a ética empresarial estuda as normas morais e pessoais, aplicadas à atividade e aos objetivos da empresa. Cientes disso, as organizações do setor turístico, sentiram necessidade de criar um Código Mundial de Ética e estabelecer princípios, de forma a regular e proteger o interesse público e dos profissionais (Ibarz, 1995), de um modo sustentável e responsável.

Por sua vez, responsabilidade social pode ser entendida, como um avanço no espírito empresarial, o qual é orientado para obter desenvolvimento sustentável. Também é considerada uma forma de gestão baseada na ética, através da qual a empresa assume um compromisso com todos os seus intervenientes (*stakeholders*, colaboradores, consumidores, fornecedores, governo e a sociedade em geral). Como vem relatado no Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social tem duas vertentes: a interna, que engloba a gestão dos RH, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, e a externa que compreende os intervenientes, os direitos humanos e as preocupações ambientais globais.

Em suma, não existe responsabilidade social sem ética nos negócios, e terá que haver coerência entre ação e discurso, ou seja, o comportamento e o desempenho ético organizacional são o apoio da responsabilidade social, que é retratada pelos princípios e valores da empresa (Ferrel 2001:7)

De seguida, serão analisados os relatórios de sustentabilidade das empresas, supracitadas.

2. Análise dos Relatórios de Sustentabilidade

2.1. Destinatários

Antigamente, as empresas preparavam informação sobre a sustentabilidade nos negócios, apenas para um grupo restrito de interesse: os investidores, os colaboradores e os clientes. Nos dias decorrentes, a informação destina-se a um universo alargado, incluindo grupos de interesse diretos e indiretos, interessados em diferentes aspetos do negócio. A comunicação da informação sobre sustentabilidade pressupõe o conhecimento dos diversos grupos, internos e externos à empresa, devendo ser relevante em função das suas diferentes necessidades, pois só assim manifestará a sua utilidade.

A nível interno, a informação sobre a sustentabilidade, deve ser integrada em todos os processos de decisão e comunicação. Fixar objetivos e monitorizar o desempenho, através de indicadores ou ferramentas de gestão, utilizadas no mundo dos negócios, incluindo na gestão ambiental e na medição da eco-eficiência, as quais são necessárias para medir o progresso da empresa rumo a um futuro mais sustentável, definir oportunidades e prioridades, identificar poupanças de custos e eventuais benefícios. Os utilizadores internos são variados, pois enquanto, os conselhos de administração incorporam a informação da sustentabilidade nas suas decisões estratégicas e na definição de objetivos, os órgãos de gestão utilizam a informação para tomar decisões relacionadas com melhorias nos produtos e nos processos. Por sua vez, os colaboradores e os seus grupos representativos, estão interessados na informação sobre o desenvolvimento sustentável, de modo a poderem julgar se a empresa é uma fonte de emprego estável e tem uma cidadania corporativa respeitada. Também estão interessados em conhecer o desempenho da empresa, quantificar o seu próprio contributo, obter informações sobre os níveis de remuneração, benefícios ligados à reforma e a natureza e ao âmbito das oportunidades de emprego.

Os utilizadores externos da informação sobre sustentabilidade, procuram distintas informações que lhes permitam comparar o desempenho das empresas, reconhecendo a diversidade inerente ao negócio e a particularidade de cada organização.

Os investidores, acionistas, analistas financeiros, contabilistas (TOC) e revisores de contas (ROC) encontram-se cada vez mais atentos à informação sobre sustentabilidade, visto que o desempenho de uma empresa pode influenciar o valor financeiro, a qualidade dos investimentos e a continuidade das operações. Os interesses dos investidores e dos analistas financeiros não se limitam à informação financeira, já que a informação sobre os

riscos e as oportunidades associados à responsabilidade social e ao impacto ambiental podem ser utilizados no processo de decisão e investimento.

Os clientes, para além de estarem interessados em confirmar se os produtos que compram são “amigos” do ambiente e da sociedade, procuram conhecer os valores, atitudes e riscos sociais que estão ligados às atividades, produtos ou serviços comercializados pela empresa.

Para os fornecedores, enquanto parte integrante da cadeia de fornecimento, a informação sobre sustentabilidade pode ajudá-los a determinar riscos, pois permite antecipar eventuais exigências a que poderão vir a ser sujeitos.

Os relatórios de sustentabilidade podem também ser úteis para os cidadãos, uma vez que ao disponibilizar informação sobre a evolução e atividades recentes das organizações, permitem concluir se existe equilíbrio entre o que estas extraem e o que acrescentam na comunidade local. Estes grupos, de interesses muito distintos, podem utilizar os relatórios de desenvolvimento sustentável como base para entenderem os valores, princípios, atitudes, desempenho e metas organizacionais.

Por último, os governos e as agências governamentais necessitam de informação que lhes permita regular as atividades das empresas e determinar as políticas de concorrência, fiscais, ambientais, dos assuntos sociais e dos consumidores. Os relatórios de sustentabilidade podem colaborar nesta definição e ser aproveitados como uma fonte de informação na compilação das estatísticas nacionais relacionadas com o desenvolvimento sustentável.

No caso específico do setor turístico, os relatórios de sustentabilidade têm o objetivo de fornecer informações relativas às atividades das organizações, como por exemplo grupos hoteleiros, estabelecimentos de ensino, centros de investigação, operadores turísticos, agentes de viagens e empresas de animação turística. Do ponto de vista do Turismo de Portugal, estes relatórios pretendem promover “ (...) o diálogo e a discussão construtiva entre os diversos agentes do setor, incentivando-os a incorporar os valores da sustentabilidade nas suas atividades e operações, e a desenvolver mecanismos de desenvolvimento e diferenciação através da implementação de boas práticas ambientais e sociais.” (Relatório de Sustentabilidade 2011 – Turismo de Portugal)

2.2. Visão, missão e valores

A visão de uma organização deve representar a situação futura desejada a longo prazo, sendo ambiciosa e servindo de guia para a definição dos objetivos e a realização da

missão. “A visão deve ser um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória.” (Jesus, 2008). É a visão que determina os objetivos de investimento, o desenvolvimento, o trabalho e as estratégias para alcançar o sucesso da organização.

A missão de qualquer organização deve ser voltada para o futuro a longo prazo, passando uma ideia de credibilidade para o exterior e com o pensamento nas necessidades da sociedade. Por outro lado, todos os que trabalham na organização devem conhecê-la, compreendê-la e terem um sentimento de compromisso para com os seus objetivos.

O mesmo autor afirma que “ (...) a missão de uma empresa está intimamente ligada, não somente ao lucro, mas ao seu objetivo social.” Toda a missão deve nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização, de forma simples, clara e direta, devendo por isso satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente oferecer um serviço ou produto.

Os valores correspondem ao que é importante para a organização e devem ser considerados guias para o comportamento no dia-a-dia de uma organização. A atribuição principal dos líderes é divulgá-los e encontrar mecanismos eficientes que levem a que os colaboradores os interiorizem.

Em termos práticos, os valores devem estar alinhados com a visão e com a missão da organização, devendo quando interiorizados e partilhados, gerar sentimentos de sucesso pessoal, criando comprometimento e aumentando a autoconfiança.

Considerando a sua importância, os valores devem ser definidos e desenhados com um caráter permanente, passando a imagem e incutindo espírito de mudança, inovação, qualidade e honestidade na organização.

A visão do Turismo de Portugal, IP, abrange a promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística, aliando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta até à procura.

“O Turismo de Portugal tem como missão a valorização e promoção de Portugal como destino turístico. Neste contexto assume um papel relevante no desenvolvimento e dinamização de uma estratégia de sustentabilidade para o turismo, contribuindo, por esta via, para os objetivos definidos na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2005).” (Relatório de Sustentabilidade 2011 – Turismo de Portugal)

A sua missão foi definida pelo Decreto-Lei n.º 141/2007, de 27 de Abril revogado pelo Decreto-Lei n.º 129/2012 de 22 de junho, e passa por qualificar e desenvolver as infraestruturas turísticas, desenvolver a formação de recursos humanos, apoiar o

investimento no setor, coordenar a promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e regular e fiscalizar os jogos de fortuna e azar.

Relativamente aos valores, nomeiam-se os seguintes: qualidade superior nos empreendimentos; renovação de produtos e destinos; competência do setor e atitude excelente perante o cliente.

No desenvolvimento do seu modelo de gestão e no que concerne à componente hoteleira, o Grupo Pestana tem vindo a adotar políticas em diversas áreas: qualidade de serviço, responsabilidade social corporativa, segurança, saúde e higiene no trabalho, segurança alimentar, comunicação e ambiente. Os princípios e compromissos que o Grupo assume nestas políticas refletem a sua abordagem e visão de sustentabilidade, tais como: criar valor a longo prazo para a empresa desenvolvendo a sua atividade com respeito pelo meio ambiente, comunidades e culturas locais, colaboradores e clientes. As suas práticas de sustentabilidade estão alicerçadas nos valores que são promovidos, nomeadamente, na atitude positiva e proactiva, entusiasmo e simpatia, espírito de equipa, ética e responsabilidade, qualidade superior e renovação e ousadia.

Em concordância com os valores, a missão do grupo passa por proporcionar momentos memoráveis aos clientes, através da disponibilização de produtos diferenciados e inovadores, da excelência na prestação dos serviços, da rentabilidade sustentada, de uma postura correta perante a sociedade, mantendo as equipas motivadas, qualificadas e com altos índices de empenho.

2.3. Ética das Organizações

Atualmente, o mundo assiste a grandes mudanças, podendo-se considerar como a principal, o comportamento das pessoas. Nas organizações, as regras de comportamento humano, são delimitadas pelo código de ética, através do qual as empresas obtêm apoio nas decisões, satisfação e motivação dos profissionais e o reconhecimento da sociedade. Trata-se de uma ferramenta padronizada, concebida de forma clara e objetiva, de modo a proporcionar uma fácil assimilação por parte dos colaboradores e um entendimento das preocupações éticas da organização, transformando-as em práticas efetivas e geradoras de competitividade.

O código de ética preconiza também, a realização da visão, missão e valores da organização, declarando formalmente as suas expectativas e servindo de orientação para as ações dos colaboradores, definindo a sua postura perante os diferentes públicos com os quais interagem.

As normas do Código de Ética e de Conduta Profissional do Turismo de Portugal, traduzem os princípios que devem orientar a atuação de todos os colaboradores que trabalham ou prestam serviço no Instituto. O Código de Ética e de Conduta Profissional é parte integrante do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, elaborado pelo Turismo de Portugal, com o objetivo de enquadrar o Instituto nas diretrizes de gestão de riscos na Administração Pública. Este plano consiste no levantamento dos riscos de corrupção e infrações conexas nas áreas da contratação e da concessão de benefícios públicos e na definição de medidas de prevenção a implementar. As empresas participadas do Turismo de Portugal foram também convidadas a partilhar os mesmos instrumentos de ética e mecanismos de prevenção de riscos.

O Grupo Pestana concebeu um código de ética com fornecedores, com o intuito de garantir aos clientes produtos e serviços fabricados ou prestados, em condições que respeitem de forma clara os direitos humanos e o planeta, permitindo por isso atingir um grau de confiança superior na sua cadeia de valor.

As linhas orientadoras do código de ética do Grupo Pestana dividem-se em duas grandes áreas: condições de trabalho e aspetos ambientais, de forma a abranger questões sociais e ambientais.

Relativamente às condições de trabalho, são referidas regras que garantem a inexistência de trabalho infantil, trabalho forçado ou qualquer tipo de discriminação. É assegurado um ambiente de trabalho seguro e saudável e uma remuneração justa, bem como a não interferência na liberdade sindical e no direito à negociação coletiva do trabalhador.

No que se refere aos aspetos ambientais o código compromete, essencialmente, o grupo a reduzir a sua pegada ecológica e tem como lema: “Somos apenas hóspedes do Planeta”.

O documento inclui também ações para verificação do cumprimento destes compromissos por parte dos fornecedores, tais como a troca de informação relevante e a realização de visitas às suas instalações, caso seja necessário. Está ainda previsto o desenvolvimento de um plano de ações corretivas, no caso de apurarem incumprimentos do código, que em última instância, poderá levar à suspensão da relação comercial, caso a situação não esteja resolvida.

2.4. Stakeholders

A atividade turística, com a complexidade que lhe é reconhecida, envolve um amplo leque de atores e agentes sociais que fazem com que o seu desenvolvimento suscite o interesse de indivíduos, grupos e organizações governamentais de nível nacional, regional e local.

Para além destes, também setores de iniciativa privada, organizações não-governamentais e as comunidades recetoras, são os principais grupos com interesse no turismo. O envolvimento destes grupos, cujos interesses e perspetivas são diferentes, tende em facilitar a consideração relativamente a questões sociais, culturais, ambientais, económicas e políticas, relevantes para o desenvolvimento sustentável da atividade turística.

Das várias definições de *stakeholders* que se encontram na literatura, destacam-se Hardy e Beeton (2001), que afirmam que estes podem ser “qualquer indivíduo ou grupo que afete ou que seja afetado pela prossecução dos objetivos de uma organização”. Um *stakeholder* pode ser definido como um indivíduo ou um grupo que detém um ou mais interesses numa organização. Tal como os *stakeholders* podem ser afetados pelos resultados de uma organização, podem também, por sua vez, afetá-los, sendo evidente uma interação potencial ou troca de influência mutuas. Neste sentido, Carroll e Buchholtz (2003) referem que um “*stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou propósitos de uma organização”.

No ambiente global e competitivo dos negócios da atualidade, são muitos os indivíduos e grupos que se consideram *stakeholders* de uma determinada organização. Do ponto de vista organizacional, os grupos mais óbvios são os sócios ou acionistas (detentores do capital), os colaboradores e os clientes. Do ponto de vista da sociedade, os *stakeholders* incluem não só estes grupos, mas também os concorrentes, os fornecedores, a comunidade, os grupos de interesses especiais, a comunicação social e toda a sociedade em geral. A este respeito Carroll e Buchholtz (2003) defendem ainda que o ambiente natural, a biodiversidade e as gerações futuras devem ser considerados entre os *stakeholders* mais importantes de uma organização.

No caso do Turismo de Portugal, IP, os principais *stakeholders* identificados são grupos hoteleiros, instituições de ensino, investidores e promotores e outras organizações relacionadas com o setor, nomeadamente empresas de animação turística, agências de viagem e operadores turísticos. É prática comum na entidade a realização anual de um processo de consulta às diversas organizações com interesse no setor, essencialmente no sentido de conhecer as suas expectativas relativamente à sua atuação no campo do desenvolvimento sustentável da atividade. Este processo permite concluir quais os principais desafios ao nível da sustentabilidade, monitorização e alinhamento das iniciativas de promoção do turismo em Portugal, servindo em simultâneo como incentivo para que os diferentes agentes desenvolvam mecanismos de reconhecimento e diferenciação, através da implementação de boas práticas ambientais e sociais.

A identificação dos *stakeholders* do Grupo Pestana é realizada através de exercícios de grupo entre os diversos elementos da sua equipa técnica. Desta forma, as partes interessadas no negócio da organização, classificadas como aquelas que têm potencialmente uma maior influencia no desempenho da empresa e também uma maior dependência desse desempenho, tais como, acionistas, colaboradores, clientes, parceiros de negócios e comunidades locais, são considerados parceiros estratégicos da sua atividade.

3. Práticas de responsabilidade social no turismo

3.1. “Triple bottom line” ou tripé da sustentabilidade

A Organização Mundial do Turismo (OMT), pioneira no Código Mundial de Ética, estabelece o turismo como sendo o responsável, que identifica a atividade benéfica para a maioria dos países e comunidades. Define também normas para o local de trabalho, que protegem os direitos das partes interessadas e reconhecem o turismo como benéfico para o crescimento, desenvolvimento e como fator de sustentabilidade ambiental (Smith, 2010).

A sociedade moderna, no mundo contemporâneo, reconheceu a importância e a utilidade da natureza e do meio ambiente, com a sua ética e prática de responsabilidade social (Queirós, 2012: 1134). No setor do turismo, a ética tem sido tão abordada, visto que o crescimento da preocupação ambiental a partir dos anos 70 nas sociedades ocidentais aumentou, já que o turista viaja com mais facilidade, tem maior grau de conhecimento e acesso à informação privilegiada (Holden, 2003:96). A ação de boas práticas ambientais permite desenvolver estratégias organizacionais, que são o plano para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva, resultando na maximização económica e financeira, gerando assim valor na perceção do mercado (Mascarenhas e Silva, 2013). No aspeto social pode ser assumido como um compromisso organizacional, para o desenvolvimento da sociedade, através das suas atitudes e valores de maneira ampla, onde as organizações devem contribuir de forma moral, além dos mínimos estabelecidos a que estão sujeitas e vinculadas legalmente (Almeida e Govatto, 2002). Isto resulta, de uma visão ampla do papel das organizações, que por sua vez aumenta de forma sustentável a qualidade de vida das sociedades envolvidas. Segundo Ramos e Marujo (2011), estas práticas sociais no turismo, permitem abordar o fenómeno turístico como sendo o veículo para melhor entender a mudança social, o processo de desenvolvimento, a alteração de modelos

tradicionais e estilos de vida, que na prática contribuem para uma correta análise da ética nos destinos.

A trilogia do conceito nos aspetos económicos, ambientais e sociais nas práticas de responsabilidade social, devem interagir de forma holística, na medida em que o turismo e as organizações turísticas representam em muitas partes do mundo, o único auxílio das comunidades locais. Contudo, este tripé de sustentabilidade no mundo global e contemporâneo possui um modelo de crescimento, assente na economia provocando por vezes grandes desequilíbrios (Argandoña, 2006). Por um lado os países emergentes de grandes potencialidades económicas como os BRIC'S (Brasil, Rússia, Índia, China e Africa do sul), que partiram da conceção de Jim O'Neill na Goldman Sachs (Martins, 2012:69), têm grandes desfasamentos no que se refere à pobreza, riqueza, paz e conflitos, religiões, culturas, sociedades, contagiando a posterior a degradação ambiental e poluição, bem como, a injustiça social nas organizações, sendo que esta situação pode não se verificar nas comunidades com economias menos emergentes. Segundo Beurden e Gossling (2008:411), nessas economias consideram-se bem-sucedidas e sustentáveis as organizações, que sejam económica e financeiramente saudáveis, ou seja, que possuam um bom património e uma geração de valor acrescida. Nesse sentido, o desenvolvimento teria que incluir uma repartição da riqueza gerada pelo crescimento económico-financeiro, seja por meio de mais empregos criados, seja por mais serviços sociais para a população em geral.

A imagem do tripé (*triple bottom line*)⁴⁰ concebida em 1990 por John Elkington, visa estabelecer as práticas de responsabilidade, nos três aspetos já enunciados. No que concerne ao aspeto social, este refere-se ao tratamento do capital humano nas dimensões do salário, bem-estar, ambiente de trabalho, regalias na saúde e assistência familiar. Neste campo o impacto que o turismo tem, nomeadamente, em comunidades dos países do terceiro mundo, é de grande proximidade e de muita responsabilidade social. Na opinião de Hultsman (1995:558), o impacto ético do turismo e do desenvolvimento do turismo em populações indígenas, tem sido considerado como uma situação eficaz, dado que encaram a atividade turística como uma possibilidade de sair da pobreza. Segundo Amuquandoh (2010), pelo lado positivo a maioria dos ambientalistas argumentam que o turismo é uma atividade relativa ambientalmente benigna e uma alternativa economicamente viável para as indústrias extrativas. Apesar disso também provoca incidentes negativos sobre o ambiente biofísico, como sendo a poluição da água, ar e degradação dos ecossistemas

⁴⁰ Também conhecido como os 3 Ps (People, Planet and Profit, ou, em português, PPL - Pessoas, Planeta e Lucro)

(Zhong, 2010). No entanto, uma consciência turística dos novos destinos aliados a uma era ambientalista, permitem que as organizações consolidem práticas ambientais, nomeadamente na oferta e na procura de novos produtos de nicho como é o caso do ecoturismo, pedestrianismo, *dark sky tourism*. (Tovar, 2011)

Quanto à variável do lucro é o dever de qualquer organização ter resultados positivos, dado que, os grandes grupos económicos do turismo pretendem maximizar o seu risco como qualquer outra organização de diferentes setores.

3.2. “Triple bottom line” do Turismo de Portugal versus Grupo Pestana

O Turismo de Portugal é um organismo sob a tutela do Ministério da Economia e do Emprego, e atua nas estratégias de desenvolvimento tais como: os produtos e destinos, investimento, formação, qualificação da oferta, promoção e inspeção do jogo, com as quais, responde aos interesses dos agentes económicos do setor.

Em 2011, comemorou-se o centenário do Turismo de Portugal (1911-2011). Grandes acontecimentos ocorreram durante o ano de 1911, tais como: IV Congresso Internacional do Turismo; aprovação da lei dos hotéis; o estabelecimento da associação de classe dos proprietários de hotéis, hoje intitulada de “Associação de Hotéis de Portugal” (AHP); a regulamentação do jogo; a sinalização das estradas passa a ser igual para todos os países, e Portugal adapta-se ao novo Ocidente. É criado o bilhete de comboio de ida e volta e durante o congresso elabora-se uma lista de visitantes e monumentos importantes, assim como, se reforça a ideia do património com a sua proteção ao monumento (Cunha, 2010).

Em Portugal, no decorrer do ano 2011, o setor do Turismo continuou a consolidar a sua importância para a economia Portuguesa, tendo crescido em todos os indicadores de atividade. O desempenho da atividade turística apresentou taxas de crescimento mais interessantes quando comparadas com o ano transato – mais 8% de dormidas, quando comparado com os 4% em 2010 e mais 21% de hóspedes, quando comparado com os 8% em 2010 (TP, 2011).

Apesar do sucedido, neste mundo globalizado e de rápida mudança, o setor turístico é altamente competitivo, pelo que os seus líderes e representantes começam a sentir necessidade de desenvolver novas estratégias de marketing e comunicação, para assim poderem concorrer com os principais mercados, à semelhança do que acontece noutros setores da economia nacional. Neste contexto, a atividade turística apresentou uma evolução que é ainda globalmente mais favorável do que a dos principais agregados económicos. Do lado da oferta e da procura, todos os principais indicadores apresentaram

variações anuais positivas, em 2011 face a 2010, destacando-se os resultados das dormidas (+5,5%), dos proveitos totais (+5,4%) e de aposento (+6,7%) (INE, 2011).

De acordo com o relatório de sustentabilidade do turismo (2011), em termos macroeconómicos o setor do Turismo continua a ser estratégico para Portugal. O crescimento das receitas turísticas, em 2011, contribuiu positivamente para o equilíbrio das contas externas, tendo sido contudo, ligeiramente inferior ao verificado no ano anterior. Por outro lado, é de relevar a maior eficiência ao nível das despesas turísticas, dado o seu reduzido crescimento em 2011, o que contribuiu para o saldo da Balança Turística de cerca de 5.172 milhões de euros (mais 11% que em 2010).

Nas práticas de responsabilidade social, a importância do Turismo enquanto gerador de emprego é muito importante. Segundo dados do Ministério da Solidariedade e Segurança Social, o número de pessoas empregadas no setor do Alojamento, Restauração e Similares ascendia a 244 mil pessoas em 2009 (últimos dados disponíveis), representando cerca de 8% do total de pessoas no mercado de trabalho.

Relativamente aos recursos humanos, e segundo o Inquérito ao Impacte Ambiental e Responsabilidade Social dos Empreendimentos Turísticos (IIARS 2011), a média de idades das pessoas ao serviço mantém-se nos 38 anos, sendo que nos hotéis de 3 e 5 estrelas a média é de 37 anos.

Quanto ao desempenho ambiental do setor, o relatório identifica que nos empreendimentos turísticos, verifica-se uma maior preocupação sobre a importância da implementação de medidas de eficiência energética e de poluição. Tendo por base o Inquérito de Impacte Ambiental e Responsabilidade Social (IIAS), realizado anualmente pelo Turismo de Portugal, onde as medidas de eficiência energética mais disseminadas são a utilização de sistemas de ar condicionado de classe eficiente e a utilização de lâmpadas economizadoras. Como forma de reconhecimento dessas práticas são atribuídos os Prémios Turismo de Portugal, que na categoria de “Sustentabilidade Ambiental”, tem vindo a destacar anualmente os empreendimentos com as melhores práticas a este nível. Em Junho de 2012, foi galardoado o projeto Inspira Santa Marta Hotel, pelas boas práticas ambientais implementadas ao nível da redução de consumos e materiais de construção, bem como ao nível de sensibilização dos colaboradores e hóspedes.

Quanto ao Grupo Pestana, as políticas de responsabilidade social corporativa, valorizando as dimensões do Pestana Turismo e o seu impacto nas comunidades, onde se inserem as unidades hoteleiras, apostam na dinamização da economia local criando emprego direto e indireto e atraindo e fixando as populações em zonas do país menos favorecidas. O grupo

preocupa-se em envolver a comunidade local, apoiando-a e incentivando o seu bem-estar social, através da otimização de recursos locais e do apoio a instituições locais. A divulgação e valorização da cultura local são ainda preocupações constantes, procurando sempre transmitir às gerações futuras a identidade cultural e tradições existentes.

No que toca ao incremento de emprego, exemplos de práticas, surgem pelo apoio à empregabilidade em Inhaca; promoção do consumo local em São Tomé e Príncipe; promoção da formação e emprego na África do Sul; promoção da cultura e gastronomia local. Outras práticas de responsabilidade social e de contributo para o bem-estar social, do Grupo Pestana, evidenciam-se pelo Voluntariado; Angariação de fundos; Apoio à população; Recolha de bens; Recuperação em situações de calamidade.

Ao nível do meio ambiente, o grupo na sua atividade diária, incorpora boas práticas ambientais com o objetivo de reduzir o seu impacto e promover a melhoria contínua do seu desempenho. A postura responsável perante o ambiente atua no sentido de utilizar os recursos naturais de forma mais racional, proteger a biodiversidade e garantir um futuro sustentável para as gerações futuras, assegurando a continuidade dos negócios na área do Turismo, recursos hídricos, energia, gestão de resíduos e emissões de CO².

O Grupo Pestana aposta na inovação em todas as vertentes da gestão operacional, de modo, a melhorar os seus produtos e criar valor a longo prazo, tentando antecipar as necessidades dos seus clientes e aumentando os níveis de satisfação. Em todas as unidades, o grupo possui equipas responsáveis pela aplicação de normas, padrões e políticas assegurando maior segurança aos seus hóspedes, colaboradores e património da empresa.

4. Conclusão

A preocupação com a sustentabilidade no setor do turismo conduziu a grandes alterações, tais como, a melhoria contínua dos seus colaboradores, da pressão da concorrência e pela maior exigência por parte dos consumidores, que elegem cada vez mais empresas e produtos certificados em qualidade e responsabilidade ambiental.

Nas organizações analisadas neste trabalho, verifica-se que ambas têm uma forte imagem de responsabilidade social e de sustentabilidade, consumada através da difusão de boas práticas ambientais e do reconhecimento das vantagens em diminuir os impactos causados pela atividade, o que as destaca e torna num exemplo a seguir.

Quanto aos pontos divergentes, realça-se que o Turismo de Portugal é a Autoridade Turística Nacional responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade

turística, ao passo que o Grupo Pestana é o maior grupo privado português no setor turístico e está sob a tutela do Turismo de Portugal. Por sua vez, o Turismo de Portugal regula todos organismos turísticos nacionais, sendo que o Grupo Pestana é regulador apenas das suas atividades internas.

Em síntese, os dois organismos do setor turístico complementam-se, visto que ambos possuem um notável desempenho organizacional a todos os níveis e uma excelente qualidade de serviços prestados, aliados a uma gestão ética e de responsabilidade social eficaz e eficiente.

5. Bibliografia

- Almeida, P. e Govatto, A. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. Revista Imes.
- Argandoña, A. (2006). *La etica en la economia y en las organizaciones: Es posible una integracion efectiva*. IESE Business School- Universidad de Navarra.
- Beurden, P. e Gosling, T. (2008). *The Worth of Values – A Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance*. Journal of Business Ethics, 82, 407–424.
- Carroll, A. e Buchholtz, A. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Ed:Mason, Ohio, Thomson South-Western.
- Comissão Europeia (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.
- Comparato, F. (2006). *Ética*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Cunha, L. (2010). *Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios*. Revista Fluxos e Riscos, 1, 127-149.
- Ferrel, O. (2001). *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. São Paulo: Reischmann & Affonso
- Grupo Pestana. *Relatório de Sustentabilidade 2011*. Disponível em: <http://www.pestana.com/publishingimages/institutional/relatorio-sustentabilidade-2011-pt.pdf>. Acesso em: 01 de Maio de 2013
- Hardy, A. e Beeton, R.(2001). *Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes*. Journal of Sustainable Tourism, 9, 168-192.
- Holden, A. (2003). *In need of new environmental ethics for tourism?* Annals of Tourism Research, Vol. 30, 1, 94-108.
- Hultsman, J. (1995). *Just Tourism: An Ethical Framework*. Annals of Tourism Research, Vol. 22, 3, 553-567.
- Ibarz, J. (1995). *La hora de la ética empresarial*. Madrid. Ed:McGraw-Hill

INE-Instituto nacional de Estatística, (2011). *Estatísticas do Turismo* (http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143016014&PUBLICACOESmodo=2), (acedido a 4 de junho 2013).

Martins, M. (2012). *Os BRICS no sistema internacional contemporâneo. Tópicos transatlânticos: Emergência da lusofonia num mundo plural*. Ed:EU - Escola Ciências Sociais., 69-79.

Mascarenhas, M. e Silva, W. (2013). *Triple Bottom Line da Sustentabilidade: Uma Análise em Empresas Nacionais Produtoras de Óleos e Gorduras*. Revista de administração, Contabilidade e Sustentabilidade, Vol.3, 1, Jan./Abr., 62-79.

Nash, L. (1993). *Ética nas empresas*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 6

Queirós, A. (2012). *Ética no Turismo*. Revista Turismo e Desenvolvimento, 17/18, Vol.2, 1133-1144

Ramos, F. e Noemi, M. (2011). *Reflexões sócio antropológicas sobre o turismo*. Revista Turismo e Desenvolvimento, 16, 25-33

Smith, V. (2010). *Tourism ethic*. Anthropology News, Vol.51 in <http://onlinelibrary.wiley.com>

Tovar, Z. (2011). *Pedestrianismo, percursos pedestres e turismo de passeio pedestre em Portugal*. Revista Turismo e Desenvolvimento, 16, 145-159.

Turismo de Portugal, I.P. (2012). *Relatório de Sustentabilidade 2011*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Documents/TPrelSust'2011tedV5%206.pdf>. Acesso em: 01 de Maio de 2013

Zhong, L. (2011). *Research on environmental impacts of tourism in China: Progress and prospect*. Journal of Environmental Management, 92, 2972-2983.

INSTRUMENTO DE PESQUISA DAS PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL ADAPTADA A ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL

Susana Leal

Escola Superior de Gestão e Tecnologia/Instituto Politécnico de Santarém & CIEQV

Cláudia Ribeiro

Mestranda em Gestão de Organizações de Economia Social da Escola Superior de Gestão e Tecnologia/Instituto Politécnico de Santarém

Fátima Jorge

Dep. Gestão/ ECS-UÉvora & NICPRI.UÉ

RESUMO

Objetivos. Este trabalho tem por objetivo desenvolver e validar um instrumento de pesquisa para medição das perceções de responsabilidade social (RS) dos colaboradores de organizações de economia social. São diversos os instrumentos de pesquisa disponíveis, porém, estes aplicam-se essencialmente a organizações que prosseguem objetivos lucrativos. Esta investigação procura ultrapassar a lacuna que se observou existir: inexistência de um instrumento de pesquisa para medição das perceções de RS no sector da economia social.

Metodologia. Tomando em consideração a estrutura fatorial de instrumentos de pesquisa anteriores (e.g., Rego, Leal e Cunha, 2011) e as características das organizações de economia social, propõe-se um novo instrumento de pesquisa. Obteve-se uma amostra de 373 colaboradores provenientes de 17 organizações de economia social do concelho de Santarém (94% do género feminino; idade média: 42,7 anos) para validar o instrumento desenvolvido. Os dados foram submetidos a análises fatoriais confirmatórias (LISREL, método da máxima verosimilhança).

Resultados. O instrumento de medida apresenta uma estrutura penta-fatorial. O desempenho social de uma organização de economia social pode ser avaliado na dimensão económica para com os clientes, dimensão legal, dimensão ética, dimensão discricionária para com os colaboradores e dimensão discricionária para com o ambiente.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social das Organizações; Economia Social; Instrumento de Pesquisa

ABSTRACT

Purpose. This work aims to develop and validate a scale for measuring the employees' perceptions of social responsibility (SR) in social economy organizations. There are many research tools available, but these mainly apply to organizations pursuing profit objectives. This research seeks to bridge the gap that has been observed: lack of a research tool for measuring perceptions of SR in the social economy sector.

Methodology. Taking into account the factor structure of instruments from previous research (e.g., Rego, Leal e Cunha, 2011) and the characteristics of social economy organizations, we propose a new research tool for measuring the employees' perceptions of social responsibility (SR). We obtained a sample of 373 employees from 17 social economy organizations of the municipality of Santarém (94% were female, mean age: 42.7 years) to validate the instrument developed. Data were subjected to confirmatory factor analysis (LISREL; method of maximum likelihood).

Results. The measuring instrument has a factorial structure of five dimensions. The social performance of an organization of social economy can be measured in the economic responsibilities toward customers, the legal responsibility, the ethical responsibility, the discretionary responsibilities toward employees and the discretionary responsibilities toward the natural environment.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Social Economics, Research Instrument

INTRODUÇÃO

A responsabilidade social das empresas (RSE) corresponde ao quanto as empresas satisfazem as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (Carroll, 1979, 1998). São escassos os estudos que consideram os colaboradores como unidade de análise (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007). É precisamente o nível individual que se considera neste trabalho.

Para investigar como os colaboradores percecionam e reagem às perceções de RSE, é necessário investigar como eles organizam e diferenciam, nas suas mentes, o modo como as empresas desenvolvem essa atividade (Leal, 2012; Leal & Rego, 2010). São diversas as escalas disponíveis na literatura que podem ser utilizadas para este fim (e.g., Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Rego, Leal & Cunha, 2011), porém, mais adequadas a organizações que prosseguem objetivos lucrativos do que às que não têm tais fins. As organizações de economia social são precisamente alguns destes casos.

Segundo a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio), integram a economia social, entre outras, as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações e as instituições particulares de solidariedade social (IPSS). As empresas e organizações de economia social “têm a característica de produzir bens, prestar serviços e desenvolver conhecimentos enquanto perseguem objetivos sociais e económicos e promovem a solidariedade” (Organização Internacional do Trabalho, 2010, p. 2).

Este trabalho visa, partindo de trabalho anteriormente desenvolvido por Rego et al. (2011), propor uma nova escala para medir as perceções de RSE, adequada para a realidade das entidades da economia social em geral e das IPSS e Misericórdias, em particular.

O artigo está organizado da seguinte forma. Começa-se por apresentar o conceito de RSE e algumas das suas dimensões. Segue-se uma breve apresentação dos métodos de medição das perceções de RSE e reflete-se sobre a necessidade de os adaptar à realidade das organizações da economia social (em particular das IPSS e Misericórdias). Apresenta-se a metodologia seguida com vista ao desenvolvimento do instrumento de pesquisa e os respetivos resultados. Conclui-se o trabalho com a conclusão, a identificação das limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

A RSE E SUAS DIMENSÕES

Na Europa, o conceito de RSE mais largamente conhecido é o que consta do Livro Verde publicado pela Comissão Europeia (2001). Há mais de uma década atrás, a Comissão Europeia (2001) propôs que a RSE era “essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (p.4). De acordo com esta perspectiva

“ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.” Comissão Europeia (2001, p. 7).

Uma década depois, a Comissão Europeia lançou uma nova estratégia para a RSE e propôs um novo conceito. Segundo a nova definição da Comissão Europeia (2011), a RSE é

“«a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos colectivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbem, as empresas devem adoptar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas actividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas” (p. 7).

A principal evolução conceptual advém da responsabilidade social deixar de ser um comportamento voluntário para passar a ser visto como o impacto que as empresas têm na sociedade.

Internacionalmente, o conceito de RSE “mais amplamente aceite e citado na literatura de gestão” (Matten e Moon, 2005, p. 337) é o de Carroll (1979, 1998). Segundo este autor, a RSE envolve quatro responsabilidades ou dimensões: (i) a *económica* – produzir bens e serviços e obter lucros, (ii) a *legal* – respeitar a lei, (iii) a *ética* – adotar comportamentos éticos, fazer o que é certo e justo e evitar causar danos, e (iv) a *discricionária* – beneficiar, de forma voluntária/filantrópica, a sociedade. Enquanto a dimensão económica e legal é considerada requerida a todas as empresas, a ética é esperada e a discricionária desejada pelos *stakeholders* (Carroll, 1991). De acordo com o autor, as empresas devem abraçar todas estas dimensões em simultâneo.

MÉTODOS DE MEDIDA DAS PERCEÇÕES DE RSE

São diversos os métodos de pesquisa das percepções de RSE. Os principais encontram-se identificados na Tabela 1. Uma das primeiras medidas encontradas na literatura (Leal e Rego, 2010) deve-se a Gavin e Maynard (1975). Este instrumento abordava apenas as preocupações com o ambiente e as oportunidades de trabalho.

Outro instrumento, largamente utilizado na década de 80 e 90 do século XX, foi o de Aupperle, Hatfield e Carroll (1983) e de Aupperle, Carroll e Hatfield (1985). Pese embora seja um modelo construído a partir do trabalho de Carroll (1979), apresenta duas grandes limitações (Turker, 2009): (i) não é adequado para medir o desempenho socialmente responsável das organizações pois foi desenvolvido para medir a importância relativa de cada dimensão da RSE e (ii) apresenta uma estrutura com opções de escolha forçada.

Por sua vez, os instrumentos de Hunt, Kiecker e Chonko (1990), de Gordon, Anderson e Bruning (1992) e de Cacioppe, Forster e Fox (2008) permitem avaliar a RSE no seu global, sem considerarem dimensões específicas. Outros instrumentos foram desenvolvidos para avaliar a RSE na perspetiva dos consumidores (e.g., Stone, Barnes & Montgomery, 1995) e não na da dos colaboradores como interessa neste estudo.

A escala de Maignan et al. (1999) considera as dimensões económica, legal, ética e filantrópica, porém não representa suficientemente o constructo de RSE (Rego et al., 2011). A abordagem de Jamali e Sidani (2008) permite classificar a visão dos gestores quanto à RSE em quatro *clusters* – moderna, filantrópica, económica e clássica – e é pouco adequada para medir as percepções dos colaboradores.

Por sua vez, a escala proposta por Rego et al. (2011) considera uma estrutura heptafatorial contemplando as seguintes dimensões: responsabilidades económicas para com os proprietários, responsabilidades económicas para com os clientes, responsabilidades legais, responsabilidades discricionárias para com os colaboradores, responsabilidades discricionárias para com a comunidade e responsabilidades discricionárias para com o ambiente.

Tabela 1: Instrumentos de pesquisa da RSE

Instrumentos de pesquisa	Dimensões consideradas
Gavin e Maynard (1975)	Preocupações com o ambiente; Oportunidades de trabalho
Aupperle et al. (1983, 1985)	Económica; Legal; Ética; Filantrópica
Hunt et al. (1990); Gorden et al. (1992); Cacioppe et al. (2008)	Avaliação global de RSE
Stone et al. (1995); Brown e Dacin (1997); Collins, Steg e Koning (2007)	Avaliar as atitudes e comportamentos dos consumidores relativamente às questões da RSE
Maignan et al. (1999)	Económica; Legal; Ética; Filantrópica
Jamali e Sidani (2008)	RSE moderna; RSE filantrópica; RSE económica; RSE clássica
Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft (1996)	PRESOR – valores individuais relativamente à ética e RSE
Turker (2009)	Sociedade e ambiente; Colaboradores; Clientes; Governo
Rego et al. (2011)	Económica Proprietários; Económica Clientes; Legal; Ética; Discricionária Colaboradores; Discricionária Sociedade; Discricionária Ambiente

Fonte: Adaptado de Leal e Rego (2010).

NECESSIDADE DE ADAPTAR O INSTRUMENTO DE MEDIDA DAS PERCEÇÕES DE RSE À REALIDADE DA ECONOMIA SOCIAL

Tanto o instrumento de medida de Maignan et al. (1999) quanto o de Rego et al. (2011) contemplam itens que não se adequam à realidade das organizações de economia social, principalmente no que respeita às IPSS e Misericórdias. Uns consideram explicitamente objetivos lucrativos e atinentes à rendibilidade do negócio do acionista ou proprietário da empresa, que não se compaginam com a realidade das organizações de economia social (e.g., “Temos tido sucesso na maximização dos nossos lucros”, Maignan et al., 1999; “Uma das preocupações centrais da empresa é o lucro”, Rego et al., 2011). Outros contemplam atividades desenvolvidas pelas empresas em benefício de outras entidades da sociedade (e.g., atividades filantrópicas). Neste caso, as entidades da economia social – nomeadamente as IPSS e Misericórdias – tendem a beneficiar de tais atividades e não a desenvolve-las (e.g., “A nossa empresa efetua contribuições a associações de beneficência”, Maignan et al., 1999; “A empresa atua de modo responsável junto da comunidade em redor”; Rego et al., 2011).

Face ao exposto, sente-se a necessidade de adaptar o instrumento de pesquisa das perceções de RSE à realidade da economia social, mais concretamente à das IPSS e das Misericórdias.

METODOLOGIA

Desenvolvimento do instrumento de medida

O desenvolvimento do instrumento de medida das perceções de RSE para organizações da economia social/IPSS- Misericórdias considerou quatro etapas. Primeiro, começou-se por considerar os dois instrumentos de pesquisa que se consideraram mais completos na área: o de Maignan et al. (1999) e o de Rego et al. (2011), com especial destaque para este último por ultrapassar algumas das limitações referidas em Rego, Leal, Cunha, Faria e Pinho (2010).

Seguidamente excluíram-se os itens que não eram adequados para a realidade das IPSS e Misericórdias e adicionaram-se novos. Neste processo, não foram consideradas as responsabilidades económicas para com os proprietários ou acionistas, por considerarem atividades relacionadas com a rendibilidade e lucratividade do negócio, nem as responsabilidades discricionárias para com a sociedade, por considerarem práticas (e.g., filantropia, doações, voluntariado) que não são desenvolvidas pelas IPSS e Misericórdias, sendo antes estas tendencialmente beneficiárias de tais atividades.

Na terceira etapa elaborou-se um instrumento de pesquisa contemplando 29 itens organizados em cinco dimensões: responsabilidades económicas para com os clientes, responsabilidades legais, responsabilidades éticas, responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores e responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente. Os colaboradores foram convidados a assinalar se as afirmações se aplicavam à instituição através de uma escala de sete pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada à instituição; 7: A afirmação aplica-se completamente à instituição).

O último passo consistiu em testar empiricamente o instrumento (ver seções seguintes).

Amostra

Para o teste empírico do instrumento recolheu-se uma amostra de 373 colaboradores provenientes de 17 organizações de economia social (IPSS e Misericórdias) do concelho de Santarém. Destes, 94% são do género feminino, a idade média cifra-se nos 42,7 anos (dp=10,1), 12% exercem funções de chefia e a antiguidade média atinge os 9,4 anos (dp=

7,7). Quanto à escolaridade, 56% possuem o 9.º ano, 23% o 12.º ano e 21% o ensino superior.

RESULTADOS

Os dados foram submetidos a uma análise fatorial confirmatória (LISREL; método da máxima verosimilhança) para testar a estrutura pentafatorial. Considerando que o ajustamento do modelo inicial (29 itens) não era satisfatório (e.g., RMSEA=0,082; GFI=0,70; GFI=0,81), enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter um melhor ajustamento. Analisaram-se os resíduos estandardizados e os índices de modificação para detetar a origem da má especificação do modelo. Após deliberação baseada em ambos os critérios, removeram-se onze itens. Obteve-se um modelo de 18 itens com índices de ajustamento satisfatórios (e.g., $\chi^2(125)=289,47$ ($p<0,001$); *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA)=0,059; *Standardized RMR*=0,036; *Comparative Fit Index* (CFI)=0,99; *Non-Normed Fit Index* (NNFI)=0,99; *Goodness of Fit Index* (GFI)=0,92; ver Tabela 2).

Tabela 2: Análise fatorial confirmatória da escala de percepções de RSE adaptada para a realidade das organizações de economia social (IPSS e Misericórdias)

	λ_{ij}	FC	VEM	α
Responsabilidades económicas (clientes)		0,86	0,67	0,86
A instituição melhora continuamente a qualidade dos seus serviços.	0,82			
Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da instituição.	0,81			
Os serviços da instituição são de elevada qualidade.	0,83			
Responsabilidades legais		0,93	0,77	0,93
A instituição respeita prontamente (i.e., imediatamente) os regulamentos legais.	0,85			
Na instituição as obrigações contratuais são sempre honradas.	0,84			
A instituição atua legalmente em todos os domínios.	0,91			
A instituição tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores.	0,90			
Responsabilidades éticas		0,89	0,67	0,88
A instituição tem um código de conduta/ética bastante abrangente (ou seja abrange diversas áreas).	0,74			
Em geral, a instituição cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.	0,89			
Somos reconhecidos como uma instituição digna de confiança.	0,84			
A instituição preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	0,79			
Responsabilidades discricionárias para com os colaboradores		0,84	0,64	0,84
A instituição apoia os trabalhadores que desejem adquirir formação adicional.	0,79			
As políticas flexíveis da empresa permitem aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal.	0,79			
As políticas da instituição encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,82			
Responsabilidades discricionárias para com o ambiente		0,93	0,77	0,93
A instituição tem um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais.	0,82			
No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.	0,85			
A instituição procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	0,93			
A instituição é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente.	0,91			

Notas. λ_{ij} – Peso fatorial completamente estandardizado; FC – fiabilidade compósita; VEM – variância extraída média; α – Alpha de Cronbach.

A fiabilidade das escalas, medida através do Alpha de Cronbach, é boa para todas as dimensões ($\alpha > 0,80$) e a fiabilidade compósita apresenta-se sempre largamente superior a 0,70. Todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda_{ij} > 0,70$) e fiabilidades individuais muito boas ($R^2 > 0,5$), estes indicadores

sugerindo que existe validade fatorial. A variância extraída média é largamente superior a 0,50 indicando que o instrumento de medida apresenta validade convergente.

Com vista a melhor analisar os resultados, calculou-se para cada dimensão as médias dos itens que as compõe e, seguidamente, apuraram-se as médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de Pearson de cada dimensão (Tabela 3).

Tabela 3: Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	dp	Económica	Legal	Ética	Colaboradores
Económica	5,6	1,0				
Legal	5,8	1,1	0,754**			
Ética	5,8	1,1	0,773**	0,826**		
Colaboradores	5,2	1,3	0,657**	0,637**	0,711**	
Ambiente	4,6	1,4	0,508**	0,403**	0,472**	0,572**

Nota. ** $p < 0,001$; dp – desvio-padrão

Os valores médios das perceções de RSE nas organizações estudadas (IPSS e Misericórdias) são superiores nas dimensões legal e ética (atingindo o valor de 5,8 numa escala de 7 pontos), seguindo-se a dimensão económica (média de 5,6) e a dimensão colaboradores (média de 5,2). Com um desempenho e perceções mais modestas encontra-se a dimensão ambiental (média de 4,6).

As correlações entre todas as dimensões são positivas e significativas. A dimensão ambiental é a que apresenta correlações mais moderadas com todas as restantes dimensões de RSE.

CONCLUSÃO

Este estudo desenvolve e apresenta um instrumento de medida das perceções de RSE adaptado para organizações de economia social, em particular IPSS e Misericórdias. Considerando o trabalho previamente desenvolvido por Maignan et al. (1999) e Rego et al. (2011) propôs-se um instrumento de medida contemplando cinco dimensões – responsabilidades económicas (clientes), responsabilidades legais, responsabilidades éticas, responsabilidades discricionárias para com os colaboradores e responsabilidades discricionárias para com o ambiente.

Dadas as características específicas das organizações de economia social (em particular das IPSS e Misericórdias) é pertinente ajustar os instrumentos de medida anteriores a esta realidade.

São necessários mais estudos para confirmarem estes resultados. Estudos futuros podem obter dados noutras amostras para: (i) validar a estrutura pentafatorial aqui sugerida, (ii) testar o poder preditivo das perceções destas cinco dimensões para as atitudes e comportamentos dos colaboradores (e.g., empenhamento afetivo e satisfação com o trabalho).

Este estudo apresenta algumas limitações. O instrumento foi adaptado a uma realidade concreta de organizações de economia social: IPSS e Misericórdias. É possível que o instrumento necessite de ajustes para contemplar as características de outras realidades (e.g., cooperativas). Por outro lado, nenhuma variável dependente foi testada. Todavia, apesar das limitações, o estudo oferece um contributo com relevância: os investigadores que pretendam avaliar as perceções de RSE dos colaboradores de IPSS ou Misericórdias devem tratar o constructo com uma dimensionalidade diversa dos principais estudos até aqui disponíveis.

REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Aupperle, K. E., Hatfield, J. D. & Carroll, A. B. (1983). *Instrument Development and Application in Corporate Social Responsibility*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Cacioppe, R., Forster, N. & Fox, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82, 681-700.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business & Society Review* (100/101), 1-7.
- Collins, C. M., Steg, L. & Koning, M. A. S. (2007). Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior. *Psychology and Marketing*, 24(6), 555-577.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. COM(2001) 366 final. Bruxelas. Acedido em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. (Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, COM(2011) 681 final, Bruxelas). Acedido em [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_PT.pdf).
- Gavin, J. F. & Maynard, W. S. (1975). Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, 28(3), 377-387.
- Gorden, W. I., Anderson, C. M. & Bruning, S. D. (1992). Employee perceptions of corporate partnership: An affective-moral quid pro quo. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 5(1), 75-85.
- Hunt, S. D., Kiecker, P. L. & Chonko, L. B. (1990). Social responsibility and personal success: A Research Note. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3), 239-244.
- Jamali, D. & Sidani, Y. (2008). Classical vs. modern managerial CSR perspectives: Insights from Lebanese context and cross-cultural Implications. *Business & Society Review* (00453609), 113(3), 329-346.
- Leal, S. (2012). *As Perceções de Responsabilidade Social das Empresas e o Capital Psicológico como Antecedentes do Empenhamento e do Desempenho*. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, Universidade de Coimbra, Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/23332>
- Leal, S. & Rego, A. (2010). *Reformulando a dimensionalidade do constructo de responsabilidade social das empresas*. Paper presented at the XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=11933
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469. doi: 10.1177/0092070399274005
- Matten, D. & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 335-356). Heidelberg: Springer.

Organização Internacional do Trabalho. (2010). *ILO Regional Conference "The Social Economy - Africa's Response to the Global Crisis" (2009 : Johannesburg, South Africa)*. Acedido em http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2010/110B09_128_span.pdf.

Rego, A., Leal, S. & Cunha, M. P. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 207-218.

Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127.

Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15, 1131-1140.

Stone, G., Barnes, J. H. & Montgomery, C. (1995). ECOSCALE: A Scale for the Measurement of Environmentally Responsible Consumers. *Psychology & Marketing*, 12(7), 595-612.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

A PERTINÊNCIA DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL NA ADEGA COOPERATIVA DE BORBA.

Carla Simões

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos na ECS – UÉvora

Catarina Dias

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos na ECS – UÉvora

Cremilde Rodrigues

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos na ECS – UÉvora

Sílvia Leitão

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos na ECS – UÉvora

Resumo

Numa sociedade aberta marcada pela globalização, cada organização vê-se perante o desafio perceber as melhores estratégias para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Numa época em que se afirma que as pessoas são o ativo mais importante das organizações, os sistemas de recompensa assumem um papel crucial para o alcance de uma vantagem competitiva.

Neste sentido, os gestores de recursos humanos têm um papel determinante na gestão adequada de um sistema de recompensas. Cabe assim aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos definir um sistema de recompensas apropriado às necessidades dos seus colaboradores por forma a incrementar a motivação e consequentemente alcançar um melhor desempenho organizacional.

Pretende-se assim, com este artigo analisar a temática dos Sistemas de Recompensa, recorrendo para tal a um estudo de caso, com o intuito de perceber as relações de influência entre sistemas de recompensas, motivação e vantagem competitiva.

Palavras-chave: sistemas de recompensa, motivação, desempenho organizacional, recursos humanos, vantagem competitiva.

Abstract

In an open society marked by globalization, each organization sees itself towards the challenge to understand the best strategies to achieve a sustainable competitive advantage. In times when it is stated that people is the most important active in organizations, the reward systems play a crucial role to reach a competitive advantage. In this sense, the human resource managers have a deciding factor in the correct administration of rewards system. It has to do to responsible of human resources department to define an appropriated reward system to their collaborators' needs in order to increase the motivation and therefore reach a better organizational performance

With this article we wish to analyze the rewards system subject, using this case study, in order to perceive relationships influence between reward system, motivation and competitive advantage.

Key words: reward system, motivation, organizational performance, human resources, competitive advantage.

1-Introdução

Face à actual paisagem hipercompetitiva, as empresas consciencializam-se que para dar resposta a um mercado cada vez mais mutável e competitivo, é necessário atrair, reter e desenvolver o recurso que maior vantagem competitiva gera, o conhecimento. Os colaboradores possuem este recurso diferenciador, dificilmente imitável e gerador de criatividade.

Segundo Camara (1997:396), a realização pessoal e profissional do homem trabalhador do século XXI, implica que este se sinta como um ator no teatro empresarial e não mero figurante, assim a sua satisfação, motivação, adesão e produtividade depende de uma Gestão de Recursos Humanos que o respeite como uma pessoa ativa, complexa, com objetivos e anseios.

Neste sentido e por se considerar que os Sistemas de Recompensas podem constituir-se como um fator motivacional do desempenho dos colaboradores, abordar-se neste artigo a temática da pertinência dos Sistemas de Recompensas na Gestão de Recursos Humanos, visto ser um tema com bastante relevância na atualidade e de extrema utilidade para qualquer gestor de recursos humanos que pretenda incrementar a motivação dos colaboradores.

Posto isto, o objetivo geral deste artigo consiste em descrever o papel dos Sistemas de Recompensas na Gestão de Recursos Humanos e os objetivos específicos que pretendem complementar o objetivo geral são os seguintes: Identificar o Sistema de recompensas presentes na Adega Cooperativa de Borba; Relacionar o tipo de recompensas com a motivação dos colaboradores; e Compreender como a motivação gerada pelo Sistema de Recompensas incrementa a vantagem competitiva de uma organização.

Assim, o presente artigo encontra-se dividido em duas grandes partes, a primeira respeitante à revisão da literatura sobre a temática em causa e a segunda correspondente à descrição e análise da realidade organizacional por nós estudada.

2- Revisão de Literatura

2.1- O conceito de Sistemas de Recompensa

A abordagem acerca dos Sistemas de Recompensas tem segundo Medcof & Rumpel (2007), recebido nos últimos anos, uma atenção considerável na literatura da Gestão de Recursos Humanos. Para estes autores o Sistema de Recompensas deve ser pensado como um complemento a outros modelos de Gestão de Recursos Humanos e como possivelmente sinérgico com esses modelos. No fundo, o Sistema de Recompensas “é uma estratégia para atender da melhor forma as necessidades tanto da organização como os seus colaboradores”(Medcof & Rumpel, 2007:62).

Segundo Camara (1997:29), os Sistemas de Recompensas consistem num conjunto de contrapartidas materiais e imateriais “que os empregados recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa”.

Neste sentido, o objetivo primordial de um Sistema de Recompensas é o reforço da motivação dos seus empregados e da sua identificação com o projeto da empresa, pois segundo Camara (1997:300), “a criação e a manutenção de relação de trabalho por um período alargado, pressupõe a existência do mínimo de convergência entre o que são os interesses da empresa e os do empregado em relação ao seu conteúdo”.

Este conjunto de contrapartidas deve ser encarado como um sistema devido ao facto das recompensas se deverem encadear umas nas outras de forma coerente, reforçando-se mutuamente e devendo estar obviamente alinhadas com os objetivos de negócio da empresa, promovendo igualmente o compromisso e empenhamento do colaborador, mediante a satisfação das necessidades deste por parte da empresa.

No fundo, o sistema de recompensas implica uma coerência e complemento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

Na perspectiva de Camara (1997:302), um Sistema de Recompensas deve conseguir: “a atração e retenção dos empregados”, sendo que o nível e qualidade de recompensas influencia claramente o tipo de candidato que é atraído por uma organização; a motivação, visto os colaboradores tenderem a comportar-se da forma como eles consideram que conduz à obtenção de recompensas que eles dão valor; a cultura na medida em que o sistema de recompensas fazem coincidir e canalizar comportamentos podendo fazer variar consideravelmente a cultura de uma organização; o reforço e a definição da estrutura já que as recompensas podem ajudar a definir o estatuto e hierarquia dentro da organização; e a redução de custos, pois os sistemas de recompensas constituem sempre um fator pesado na estrutura de custos das empresas, pelo que ao desenhar um Sistema de Recompensas é

importante entender e levar em conta qual o nível de custos e qual o coeficiente de flexibilidade do sistema.

Em suma, um Sistema de Recompensas constitui um dos aspetos mais importantes da Gestão de Recursos Humanos, visto constituir uma compensação do esforço e da contribuição dada pelo colaborador à organização.

2.2- Evolução do conceito de Recompensa

A estrutura dos Sistemas de Recompensas tradicionais era muito rígida, desconhecendo-se genericamente a gestão por objetivos e os prémios de bónus. Esta estrutura era adequada, segundo Camara (2000) sobretudo a ambientes de evolução previsível e reduzido dinamismo, que retratam a economia portuguesa dos anos 50 e 60, protegida da concorrência exterior por barreiras alfandegárias e da excessiva concorrência interna, pelo condicionamento industrial e beneficiando de mercados cativos no ultramar português. Contudo, devido ao advento de tempos turbulentos, quer por motivações de mercado, quer por alteração da correlação das forças nas empresas surgiu a rutura deste equilíbrio e a necessidade de procurar um novo modelo de funcionamento.

Neste sentido, e ao contrário do defendido por Taylor, que considerava o trabalhador como “homem económico”, pois segundo este autor, o trabalhador só procura no trabalho a recompensa material de um salário, o homem trabalhador do século XXI é um ser social/gregário que não deve ser encarado como um objeto de trabalho, mas sim como um elemento crucial capaz de determinar o desempenho organizacional.

Por analogia à Gestão de Recursos Humanos igualmente se percebe uma visão *Hard* e *Soft* dos sistemas de recompensas. A visão *Hard* enfatiza segundo Story (1998), citado por Bratton e Gold (1999:17) os aspetos calculáveis e estratégicos da gestão da força de trabalho de uma forma racional, encarando os recursos humanos como mais um recurso da organização e que como tal tem um custo. Por sua vez, a visão *Soft* considera os recursos humanos como um investimento, como um recurso raro e diferenciador dos outros, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva.

Assim, podemos concluir, que enquanto na época da Revolução Industrial marcada por mercados estáveis, a recompensa mais valorizada pelos trabalhadores era o salário, no século XXI, dominado pela Sociedade de Informação, pela Globalização dos negócios e

por um ambiente empresarial envolto por mudanças contínuas, cada vez mais as empresas devem atrair, reter e desenvolver o talento dos seus colaboradores.

O homem trabalhador do século XXI, não exerce as suas funções apenas tendo em visto a obtenção de uma recompensa material, pelo que é necessário que um Sistema de Recompensas satisfaça as suas necessidades, desejos e aspirações, pelo que, no século XXI, um Sistema de Recompensas deve seguir a visão *Soft* e encarar que os colaboradores são motivados por recompensas materiais mas também por recompensas imateriais.

2.3- Componentes do Sistema de Recompensas

Segundo Camara (1997:303), os componentes do sistema de recompensa serão aqueles que, para determinada organização consigam “atrair empregados com um perfil ideal, motiva-los a ter o tipo de desempenho desejado e criar uma cultura e estrutura que apoie aqueles desideratos”.

Os Sistemas de Recompensas devem estar de acordo com os factores que os colaboradores consideram importantes e motivadores no seu local de trabalho. A revisão de literatura demonstra que os elementos de recompensa que têm importância para os colaboradores são sobretudo o sentido da realização pessoal no trabalho, o reconhecimento pelos seus pares e chefias, a progressão de carreira, o estilo de gestão e a remuneração.

Neste sentido, e segundo a perspectiva de Herzberg, citado por Camara (1997), os sistemas de recompensas deverão conter componentes motivacionais (intrínsecas ao trabalho) e componentes higiénicas (extrínsecas ao trabalho). As primeiras geram satisfação profissional, compromisso com a organização, esforço e desempenho organizacional e contemplam o sentido de realização, o reconhecimento pelo que foi realizado, a qualidade do trabalho em si, o grau de responsabilidade, o crescimento profissional ou progressão de carreira. Relativamente às componentes higiénicas, estas incluem as políticas da empresa e sua administração, o tipo de supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o estatuto e a segurança.

Posto isto, os sistemas de recompensa segundo Camara (1997:304), devem conter elementos dirigidos às características intrínsecas do trabalho (reconhecimento, responsabilidade,...), denominadas de recompensas intrínsecas, bem como elementos dirigidos às características extrínsecas do trabalho (salário, estatuto,...), denominadas recompensas extrínsecas. Esta ideia é igualmente corroborada por autores como Gungor (2011:1512) ao afirmar que “as recompensas financeiras são o aumento salarial, o sistema

de bônus (...). Por outro lado, existem as recompensas não financeiras que são a promoção e título, a autoridade e responsabilidade, a educação (...).”

Para Camara (1997:307), “as recompensas extrínsecas não têm capacidade de gerar, de *per si* motivação, mas se forem mal geridas podem criar um elevado grau de desconforto, irritação e desmotivação nos empregados”, pelo que as recompensas extrínsecas devem ser bem estruturadas e geridas, assim as componentes salário e benefício devem ser cuidadosamente geridas para garantir a sua aplicação equitativa internamente.

Relativamente às recompensas intrínsecas, estas referem-se segundo Peretti (2001:558), “ao conteúdo e ao contexto de trabalho”. Ao conteúdo porque evidenciam o grau de satisfação percebido pelo trabalhador como consequência da mobilização das suas competências psicológicas e/ ou físicas; ao contexto, porque revelam a cultura e o clima organizacional enquanto variáveis que contribuem para o bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho. Em suma, o sistema de recompensas inclui o conjunto total de benefícios que a organização coloca a disponibilização dos seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes são distribuídos.

2.4- Relação entre sistemas de recompensa e a motivação

A motivação no trabalho corresponde segundo Pinder (1998), citado por Dwivedula & Bredillet (2010:158), “ao conjunto de forças energéticas que se originam no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

A motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se segundo Pina e Cunha et al (2007:154) “aos comportamentos que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si suscita naquele que o executa”. Por sua vez, um comportamento extrinsecamente motivado é “aquele que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social ou para evitar alguma forma de punição” (Pina e Cunha et al., 2007:154).

Na perspectiva de Gungor (2011:1511), “uma das principais estratégias de gestão das organizações, consiste em investir nos funcionários. As organizações devem procurar desenvolver, motivar e aumentar o desempenho dos seus empregados”.

De acordo com Yazici (2008), citado por Gungor (2011:1512), “a eficácia do desempenho de um organização e a gestão das recompensas tem um impacto sobre a moral e produtividade”, ou seja, um adequado Sistema de Recompensas que tenha em conta as

aspirações e necessidades dos colaboradores incrementa a motivação destes, na medida em que os incentivos organizacionais constituem um fator essencial de motivação para os colaboradores e colaboradores socialmente motivados esforçam-se para beneficiar a organização.

De acordo com Steers e Porter (1987), citado por Gungor (2011:1511), “ a motivação no trabalho é um fator que mantém e gere o comportamento dos funcionários.”

Estas aceções são igualmente corroboradas por Milkovich e Newman (2002), citados por Peltokorpi (2011:2507), que referem que “ as recompensas representam o principal meio pelo qual as empresas provocam e reforçam o comportamento desejado”.

Assim sendo, o tipo de recompensas é fundamental para gerar motivação nos colaboradores e acredita-se que cada vez mais o homem trabalhador do século XXI sente-se mais motivado com recompensas intrínsecas do que extrínsecas.

2.5- Sistemas de recompensa como fonte de vantagem competitiva

Segundo Armstrong (2009), a gestão de recompensa envolve uma gestão de sistemas complexos, que abrange controlo, avaliação, revisões, procedimentos, a atribuição de responsabilidade e comunicação com os empregados. A eficácia das políticas e práticas de recompensa devem ser monitorizadas e avaliadas tendo em conta as exigências da organização.

Na perspectiva de Porter (1992:2), “ a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que a empresa consegue criar para os seus clientes”. Atualmente seria inconcebível para uma organização lançar por exemplo um novo produto ou serviço sem previamente se certificar que o mesmo corresponde a uma necessidade de mercado e vai ao encontro de necessidades e inspirações dos seus potenciais clientes. No entanto, tal como refere Camara (2000), “para que o ataque ao mercado externo tenha sucesso é imprescindível que a empresa disponha de uma força de trabalho de qualidade, motivada e produtiva porque dela depende, em última análise o sucesso do lançamento do seu portefólio de produtos ou serviços”.

Como vivemos numa sociedade de informação, o trabalhador do séc. XXI tem em regra um conjunto de competências fruto da sua educação que não tem comparação com os seus antecessores, este portefólio mais alargado de competências confere aos potenciais colaboradores um leque de opções muito mais vasto, aumentando consideravelmente o nível da sua exigência face ao trabalho, ao grau de autonomia e responsabilidade,

possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional e expectativas remuneratórias. Assim, para obter desempenhos superiores é necessário “conquistar a confiança dos empregados e fazê-los acreditar que ao se esforçarem, daí advirão recompensas posteriores” Camara (2000:55).

Segundo Chay Hoon & Normal (2010) se a maioria das organizações está à procura da vantagem competitiva sustentada, uma maneira de conseguir é através do desenvolvimento sustentado do empregado, através de programas para melhorar o bem-estar individual dos colaboradores e do fornecimento dos benefícios, tais como a aquisição de habilidades e desenvolvimento de carreira. Na verdade, investir no desenvolvimento dos colaboradores pode criar uma dinâmica de relacionamento fazendo com que os colaboradores trabalhem mais, visto obterem uma maior satisfação face ao trabalho e comprometimento com a organização.

3. Metodologia de análise

3.1. Tipo de estudo

Em virtude dos objetivos propostos no presente artigo, optou-se por um estudo de caráter descritivo-analítico, pelo facto do mesmo consistir essencialmente na descrição e análise de uma realidade observada, sendo bastante útil à investigação, visto permitir verificar a influência de um Sistema de Recompensas na motivação dos colaboradores e na vantagem competitiva da organização.

3.2- Definição da amostra

A organização escolhida para o presente estudo foi a Adega Cooperativa de Borba. Fundada em 1955, a Adega de Borba foi a primeira de uma série de Adegas constituídas no Alentejo, com o incentivo da então Junta Nacional do Vinho. Esta organização é privada e conta atualmente com mais de 300 vinicultores associados.

A sua missão prende-se com o facto de “ser uma cooperativa dos viticultores associados, voltada para a inovação e desenvolvimento da viticultura e do sector produtivo agroalimentar, visando criar valor acrescentado para sócios e colaboradores”. Fazem parte desta organização atualmente 66 colaboradores, sendo que na época da vindima são admitidos temporariamente mais colaboradores.

A escolha desta organização deveu-se a fatores relacionados com a facilidade de acesso a dados e com o facto de ser uma organização que em tempos de instabilidade económica, consegue manter uma forte produtividade e uma razoável taxa de empregabilidade. Neste sentido, a nossa amostra foi constituída por 60 colaboradores que responderam a um inquérito por questionário, de entre os quais dois foram entrevistados e por a responsável do Departamento de Recursos Humanos, que foi igualmente entrevistada.

3.3 - Métodos e Técnicas de recolha e tratamento de dados

Relativamente ao tipo de abordagem do presente estudo, optou-se por uma abordagem mista, por um lado quantitativa, mediante a aplicação de questionários aos colaboradores da Adega Cooperativa de Borba e por outro qualitativo, através da realização de uma entrevista semi-estruturada à responsável de Recursos Humanos e mediante a realização de duas entrevistas exploratórias a dois colaboradores desta organização.

A primeira parte do questionário, segundo Deshpande (1996) é pensada para a satisfação no trabalho em relação à própria pessoa, em que se utiliza uma escala de *likert* de 6 pontos que varia de 1 (Discordo fortemente) a 6 (concordo Fortemente). A segunda parte do questionário segundo Holtz & Harold (2012) e Colquitt (2001) foi direcionada para a perceção de justiça Organizacional, tendo sido utilizada uma escala de 7 pontos que variam entre 1 (a afirmação não se aplica rigorosamente nada) e 7 (a afirmação aplica-se completamente). A terceira e última parte do questionário remete para as perceções de liderança (Holtz & Harold, 2012), que utiliza igualmente a escala de *Likert* de 7 pontos em que 1 significa (nunca) e 7 significa (sempre).

Relativamente à entrevista semi-estruturada, foi realizada no dia 30 de Abril de 2013, nas próprias instalações da Adega, mediante um guião previamente concebido. As entrevistas exploratórias aos dois colaboradores da Adega foram realizadas no dia 21 de Abril de 2013, nas próprias instalações da adega, sendo que de uma forma exploratória e sem recurso a guião de entrevista inquiriu-se estes dois colaboradores acerca da sua perceção do conceito de recompensa.

A opção por este tipo de abordagem deveu-se ao facto de pretendemos fazer uma confrontação de opiniões, no fundo para verificar se as informações facultadas pela responsável de Recursos Humanos coincidiam com a opinião dos colaboradores.

Posteriormente o tratamento dos dados do questionário consistiu em processá-los, mediante a utilização do *software* SPSS, onde se analisou sobretudo as frequências relativas em percentagem respeitante aos indicadores das respetivas variáveis e as medidas de tendência central para a caracterização dos inquiridos. No que concerne às entrevistas, procedeu-se a uma transcrição das mesmas e posteriormente elaborou-se uma matriz de análise de conteúdo.

4 - Tratamento e análise de dados

4.1. Análise dos dados -Caraterização sociodemográfica dos inquiridos

Após a aplicação dos questionários e posterior receção dos mesmos procedeu-se então à inserção dos dados numa base de dados e com o recurso ao *software* SPSS, obteve-se outputs com a distribuição de frequências e respetivas representações gráficas, que permitiu proceder a uma análise dos dados, seguidamente apresentada, baseada na estatística descritiva.

Relativamente à caraterização sociodemográfica dos inquiridos da organização Adega Cooperativa de Borba, foram inquiridos 40 indivíduos do género masculino o que corresponde a uma percentagem de 66,7% e 20 indivíduos do género feminino, o que corresponde a uma percentagem de 33,3%. A média de idade dos colaboradores situa-se nos 43,77 anos e a idade mínima registada é de 24 anos e a idade máxima é de 59 e a idade mais frequente (moda) é de 39 anos. No que concerne às habilitações literárias, verificou-se que a maior parte dos colaboradores (48,3%, 20 dos 60 inquiridos) tem o 12º ano completo, seguindo-se os colaboradores com o 9º ano completo (28,3%, 17 dos 60 inquiridos) e os colaboradores com escolaridade inferior ao 9º ano completo (15%, 9 em 60 inquiridos) e por fim os colaboradores com ensino superior (8,3%, 5 dos 60 inquiridos).

No que respeita à antiguidade, a média é de 15 anos, o valor mínimo é de 1 ano, correspondente a um colaborador estagiário e o valor máximo é de 34 anos de experiência, sendo que grande parte dos colaboradores trabalham na adega há mais de 11 anos. Porém apenas um dos inquiridos exerce o cargo de chefia, sendo este o de Diretora do Departamento de Recursos Humanos.

A profissão dominante nesta organização é a de operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem (68,3%, 41 dos 60 inquiridos), o que seria de esperar visto ser uma organização em que o trabalho é feito em série, sobretudo na parte da produção vinícola com o recurso a diversas máquinas. Fazem igualmente parte da adega nove

vendedores, alguns presentes na loja anexa à adega e outros são distribuidores de vinho nas zonas de proximidade, cinco colaboradores responsáveis pela parte administrativa, um engenheiro agrônomo, um enólogo, uma engenheira da qualidade, uma gestora de Recursos Humanos e a Diretora técnica responsável pelos Recursos Humanos. Porém estes dados dizem apenas respeito aos colaboradores inquiridos, pois a adega é constituída por mais colaboradores e influenciada e influenciadora de vários stakeholders. Para terminar e em relação ao vínculo laboral a organização tem uma relação de efetividade com a maioria dos inquiridos situada nos 96,7% (58 dos 60 inquiridos), sendo os restantes valores representados por 3,3% de vínculo laboral através de estágio, correspondentes a dois estagiários.

Após a abordagem à caracterização sociodemográfica, analisa-se seguidamente os restantes resultados do questionário. Contudo, apesar do questionário ser constituído por três partes, respeitantes à liderança, justiça organizacional e satisfação no trabalho, como o presente artigo versa sobre os Sistemas de Recompensas, analisou-se apenas as questões/afirmações do questionário respeitante à justiça organizacional, por serem as que oferecem as principais conclusões acerca da perceções dos colaboradores da adega relativas ao sistema de recompensas praticado na mesma, fornecendo informação acerca das recompensas que obtêm em resultado do seu trabalho.

4.2. Análise de dados sobre o Sistema de Recompensas da Adega Cooperativa de Borba.

Na perceção da justiça organizacional, relacionada diretamente com o sistema de recompensas, utilizou-se uma escala de avaliação constituída por sete pontos (1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada; 2- A afirmação não se aplica; 3- A afirmação aplica-se um pouco; 4- A afirmação aplica-se alguma coisa; 5- A afirmação aplica-se bastante; 6- A afirmação aplica-se muito; 7- A afirmação aplica-se totalmente). Com o intuito de auxiliar a leitura e análise dos dados obtidos em output, construiu-se tabelas que agrupam os valores totais das percentagens respeitante às questões/afirmações em 3 categorias, a saber: A afirmação não se aplica (ponto 1 e 2); a afirmação aplica-se (ponto 3, 4, 5); e a afirmação aplica-se fortemente (ponto 6 e 7). Autores como Holtz & Harold, (2012); e Colquitt, (2001) abordam quatro grandes temas da justiça que se podem aplicar nas organizações. A **justiça distributiva** que se enquadra com as recompensas auferidas, a **justiça procedimental**, respeitante às ações que as chefias utilizam para definir a distributiva numa ótica de recompensa de cálculos, bem como até da sua avaliação de

desempenho, a **justiça informacional** assente na qualidade da informação acerca do sistema de recompensa que chega ao destinatário, especialmente no que diz respeito ao tipo de canal que se utiliza e por último a **justiça interpessoal**, que aborda a forma como a chefia se relaciona com os seus subordinados ao nível educacional e de dignidade laboral e humana.

Neste sentido, agrupou-se os dados obtidos recorrendo-se a esta tipologia de justiça que foram propostas por os autores supramencionados.

Tabela 1- Perceções de Justiça- Distributiva

Perceções de Justiça – Distributiva As minhas Recompensas...	Não se aplica Likert (1,2)	Aplica-se Likert (3,4,5)	Aplica-se Fortemente Likert (6,7)
J1 – Refletem o esforço que dedico ao trabalho.	0%	18,3%	81,7%
J2 – São adequadas ao trabalho que realizo.	0%	40%	60%
J3 – Refletem o quanto eu tenho contribuído pra a organização.	3,4%	30%	66,6%
J4 – São adequadas atendendo ao meu desempenho.	1,7%	36,7%	61,6%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS

Através da análise da tabela 1, constou-se que os colaboradores da Adega Cooperativa de Borba estão na sua maioria satisfeitos com o sistema de recompensa proporcionado pela mesma, isto é, com as recompensas que auferem em virtude do seu desempenho individual e coletivo, pois por exemplo, 81,7% dos inquiridos releva que as recompensas refletem o esforço que dedicam ao seu trabalho, o que sem dúvida é um aspeto bastante positivo,

visto que se os colaboradores possuírem uma percepção positiva acerca das recompensas que auferem, maior será a sua disponibilidade para produzir e cooperar uns com os outros a favor dos objetivos organizacionais, aumentando o desempenho organizacional e contribuindo igualmente para a vantagem competitiva da organização.

Tabela 1- Percepções de Justiça- Procedimental

Percepções de Justiça – Procedimental	Não se aplica Likert (1,2)	Aplica-se Likert (3,4,5)	Aplica-se Fortemente Likert (6,7)
J5 – Sou capaz de expressar as minhas opiniões e sentimentos ...	0%	36,7%	63,5%
J6 – Tenho influência sobre os procedimentos que determinam...	0%	46,7%	53,3%
J7 – Os procedimentos conducentes ao cálculo das recompensas são aplicados de forma consistente.	0%	38,3%	61,7%
J8 – Os procedimentos conducentes ao cálculo das recompensas são isentos de preconceitos.	1,7%	35%	63,3%
J9 – Os procedimentos conducentes ao cálculo das recompensas baseiam-se em informação fidedigna.	0%	38,3%	61,7%
J10 – Tenho possibilidade de contestar a recompensa que obtenho através desses procedimentos.	0%	50%	50%
J11 - Os procedimentos conducentes ao cálculo das recompensas respeitam os padrões éticos e morais.	0%	35%	65%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS

Mediante a análise da tabela nº2, verificou-se que os colaboradores da Adega possuem a percepção de que eles próprios são capazes de influenciar os procedimentos que determinam as recompensas, o que releva que de algum modo, há um esforço por parte desta organização em promover o empowerment dos seus colaboradores, envolvendo-os em processos de tomada de decisões. É igualmente relevante, o facto destes colaboradores considerarem que os procedimentos conducentes ao cálculo das recompensas respeitam os valores da transparência e da equidade, sendo que por exemplo 65% dos colaboradores consideram que os procedimentos conducentes ao cálculo das recompensas respeitam padrões éticos e morais. Este aspeto é bastante benéfico, na medida em que incrementa a confiança dos colaboradores na organização, aumentando a sua motivação e consequentemente melhorando o desempenho organizacional.

Tabela 2- Perceções de Justiça - Informacional

Perceções de Justiça – Informacional <i>O meu chefe...</i>	Não se aplica Likert (1,2)	Aplica-se Likert (3,4,5)	Aplica-se Fortemente Likert (6,7)
J12 – É sincero quando comunica com os seus colaboradores.	0%	48,3%	51,7%
J13 – Explica cabalmente os procedimentos que aplica.	0%	38,3%	61,7%
J14 – Apresenta Explicações razoáveis quanto aos procedimentos...	0%	50%	50%
J15 – Comunica os detalhes dos procedimentos que aplica em tempo útil.	51,7%	48,3%	0%
J16 – Adequa a forma como comunica ao perfil de cada um.	0%	53,3%	46,7%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS.

No que concerne à percepção dos colaboradores da adega perante o modo como o seu chefe lhes explica e informa como é definido o sistema de recompensa e respetiva atribuição, estes manifestam-se igualmente satisfeitos, pois consideram que o seu chefe lhe explica o como e o porquê desse e não de outro procedimento de definição e distribuição do sistema

de recompensas e tem o cuidado de prestar uma informação personalizada, tendo em conta os desejos e aspirações de cada um. Porém, os colaboradores demonstram que o seu chefe não comunica a tempo, os detalhes dos procedimentos que aplica, o que pode constituir-se como um inconveniente, pois o chefe deverá dar o exemplo e se este ambiciona que os seus colaboradores cumpram prazos, ele deverá ser o primeiro a cumpri-los. No entanto, aquilo que se constata é que os colaboradores desta organização estão satisfeitos com os meios e a qualidade com que a informação acerca do sistema de recompensas lhes é transmitida.

Tabela 3- Perceções de Justiça – Interpessoal

Perceções de Justiça – Interpessoal	Não se aplica Likert (1,2)	Aplica-se Likert (3,4,5)	Aplica-se Fortemente Likert (6,7)
O meu chefe...			
J17 – Trata as pessoas de forma educada.	0%	0%	100%
J18 – Trata os seus colaboradores com dignidade.	0%	0%	100%
J19 – Não faz chamadas de atenção ou comentários impróprios.	0%	41,7%	58,3%
J20 – Trata as pessoas com respeito.	0%	0%	100%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS.

Relativamente a perceção dos colaboradores da adegas face a atitude do seu chefe para com eles, verificou-se que se encontram amplamente satisfeitos com a mesma, sendo que a totalidade dos colaboradores afirma que o seu chefe trata as pessoas de forma educada, com respeito e dignidade. Este aspeto é fundamental para criar confiança nos colaboradores, pois estes sentem que não são meros meios passivos para atingir fins, mas sim um fim em si mesmos.

Assim, se o chefe tratar com dignidade os seus colaboradores e souber reconhecer-lhes o trabalho e esforço que tiveram para com a organização, conseguirá incrementar a motivação destes e alcançar um melhor desempenho organizacional. O estilo de liderança transformacional que “fomenta o empenhamento dos seus seguidores” (Pinha e Cunha et al, 2007:371) constitui-se como uma recompensa intrínseca para o colaborador, na medida

em que, lhes inspira confiança e colaboradores confiantes são colaboradores mais motivados e conseqüentemente mais interessados em responder adequadamente aos objetivos organizacionais.

4.3 Interpretação da análise de conteúdo

Após a realização da entrevista, o tratamento de dados consistiu inicialmente na transcrição das entrevistas realizadas de forma a construir matrizes de análise de conteúdo às questões presentes no guião de entrevista.

A partir das matrizes de análise de conteúdo procedeu-se a uma interpretação da informação obtida nas mesmas.

Relativamente à entrevista realizada à Diretora de Departamento de Recursos Humanos constatou-se que tanto para ela como para a organização a recompensa é “ algo que é dado aos colaboradores em função do seu desempenho face aos objetivos organizacionais”.

Foi-nos igualmente referido pela entrevistada que a definição do sistema de recompensas na adega é feita mediante uma grelha constituída por vários critérios entre os quais salientou assiduidade, comportamento, forma de desempenho das suas tarefas e relacionamento com os colegas.

Segundo a entrevistada, a Adega oferece aos seus colaboradores recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas e exemplificou que dentro das recompensas extrínsecas a adega oferece mais um ordenado para além dos 14 ordenados que os trabalhadores já detêm por lei e relativamente às recompensas intrínsecas destacou que as recompensas mais valorizadas são aquelas de difícil acesso para os colaboradores, tais como, bilhetes para jogos de futebol e ténis e ainda, o convívio e o bom relacionamento entre colegas, proporcionado por exemplo mediante o jantar de natal.

Na perspectiva da entrevistada apesar dos colaboradores valorizarem as recompensas intrínsecas, o salário é a recompensa mais valorizada por parte destes.

Quando questionada acerca do sistema de recompensa enquanto custo ou benefício, a entrevistada respondeu que sem dúvida o mesmo era um benefício, apesar de ter um custo inerente, porém o benefício que acarreta é superior ao custo.

Para a diretora, o sistema de recompensas incrementa a satisfação e motivação dos colaboradores face ao trabalho e conseqüentemente permite que a organização alcance uma vantagem competitiva.

No que concerne às entrevistas exploratórias realizadas aos colaboradores B e C, estes entendem a recompensa como uma “contrapartida do seu desempenho individual”.

Quando questionados acerca das recompensas mais valorizadas, referem que sem dúvida é o salário, visto ser o seu meio de sobrevivência. Contudo, consideram que não é só o salário que os motiva a desempenhar o seu trabalho. Há outras recompensas como, o reconhecimento do seu trabalho pela chefia, “ é sempre bom ouvir um obrigado por colaborar connosco” (entrevistado C), o relacionamento com os colegas e o espírito de equipa e sensação de pertença à organização que fomentam um melhor desempenho organizacional por parte destes.

5- Discussão de resultados

Após análise dos dados obtidos pode-se concluir que os colaboradores da Adega Cooperativa de Borba se sentem de forma geral satisfeitos com o sistema de recompensas praticados por esta organização.

Verificou-se igualmente que a recompensa mais valorizada é a extrínseca, apesar de as e intrínsecas influírem também na sua satisfação face ao trabalho.

Um dado bastante pertinente remete para o facto dos colaboradores considerarem que estão envolvidos nos processos de tomada de decisão relativamente aos procedimentos conducentes ao cálculo de recompensas.

De forma geral, constatou-se que à uma concordância de opiniões entre os colaboradores e a Diretora de Recursos Humanos, o que demonstra que nesta organização existe efectivamente uma preocupação em manter os seus colaboradores motivados mediante um sistema de recompensas que satisfaça as suas necessidades.

6- Conclusão

Os Sistemas de Recompensas constituem uma faceta importante da Gestão de Recursos Humanos, na medida em que consistem numa estratégia de extrema importância para o fomento da motivação dos colaboradores de uma organização. E colaboradores mais motivados desempenham com maior eficácia e eficiência as suas funções, melhorando o desempenho organizacional e consequentemente alcançando uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Mediante a revisão da literatura, concluiu-se que o objetivo primordial de um sistema de recompensa é o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com os objetivos organizacionais. Neste sentido, um adequado sistema de recompensas deve ter

no seu centro de preocupações os colaboradores, respondendo às necessidades e anseios dos mesmos.

Relativamente ao estudo de caso, concluiu-se que a Adega apresenta um sistema de recompensas que satisfaz os seus colaboradores e por conseguinte os incentiva a melhorar a sua performance, permitindo que esta organização seja uma das mais rentáveis e competitivas no sector de produção vitivinícola.

Em suma, o sistema de recompensas constitui-se como uma “pedra angular” da vida organizacional.

7-Bibliografia

Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, Kogan Page;

Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human Resource Management- Theory and practice*. Macmillan, London;

Camara, P. B, Guerra, P. B & Rodrigues, J.V. (1997) . *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (7ª Ed). Publicações D. Quixote, Lisboa;

Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, (1ª Ed.). Publicações D. Quixote, Lisboa;

Cunha, M. P. et. al,(2007) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*,(2ªed). Editora RH, Lda. Lisboa;

Chay Hoon Lee & Norman T.(2007) *Bruvold,Creating value for employees: investment in employee development* , The International Journal of Human Resource Management, 981-1000;

Deshpande, Satish P., (1996) *The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation..*Journal of Business Ethics, , 655-660;

Dwivedula, Ravikiran & Bredillet ,Christophe N. (2010)*Profiling work motivation of project workers*. International Journal of Project Management, Elvier;

Holtz, Brian C. & Harold, Crystal M., (2012) *Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior*. Journal of Organizational Behavior;

Medcof, John W. & Rumpel, Steven, (2007)*High technology workers and total rewards*. Journal of High Technology Management Research, Elvier;

Peltokorpi,Vesa,(2013) *Performance-related reward systems (PRRS) in Japan: practices and preferences in Nordic subsidiaries*. The International Journal of Human Resource Management;

Peretti, J. -M. (2001). *Recursos Humanos*. Edições Sílabo, Lisboa;

Pınar Güngör, ,(2011) *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*,.Procedia Social and Behavioral Sciences , Elvier;

Porter, M. (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. (4ªed). Edições Campus, Rio de Janeiro.

O PAPEL DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS NA ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO APLICADO ÀS 500 MAIORES EMPRESAS PORTUGUESAS.

Ângela Lima

JVC – Consultores de Gestão, Lda.

Susana Leal

Escola Superior de Gestão e Tecnologia - Instituto Politécnico de Santarém

Jorge Faria

Escola Superior de Gestão e Tecnologia - Instituto Politécnico de Santarém

RESUMO

A elaboração e divulgação dos relatórios de sustentabilidade são um novo desafio para as empresas, estando o campo de investigação em torno do assunto em crescente desenvolvimento. Estes relatórios assumem-se como um veículo importante na divulgação das práticas da Responsabilidade Social das Empresas, procurando demonstrar e comunicar os vários contributos de uma empresa face ao *Triple Bottom Line*.

A comunicação da sustentabilidade deve ser percebida pelas empresas como uma ferramenta de gestão utilizada para alcançar o melhor desempenho organizacional não só ao nível das empresas de maior dimensão, mas também ao nível das PME's onde, por vezes, o Técnico Oficial de Contas (TOC), é o único técnico especializado. O TOC conhece a realidade de cada empresa, por isso deve ser integrado nas equipas que elaboram e publicam os relatórios de sustentabilidade.

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um retrato da realidade portuguesa face à participação do TOC na elaboração de Relatórios de Sustentabilidade. Considerando o grupo das 500 maiores empresas portuguesas (*cf.* Revista Exame, 2012), estudamos quais as empresas que publicam relatórios de sustentabilidade e destas qual o papel do TOC na sua preparação e elaboração.

O levantamento desta informação foi efetuado através do envio de questionários disponibilizados numa plataforma *online*, entre os meses de abril a junho de 2013, obtendo-se uma amostra de 35 empresas.

Conclui-se que a publicação de relatórios de sustentabilidade ainda não é uma prática comum. Apenas 43% das empresas inquiridas elaboram relatórios de sustentabilidade, 73% destas empresas utilizam a informação produzida pelo TOC na elaboração do seu relatório de sustentabilidade, mas não os incluem nas equipas de preparação (73%), sendo a sua principal função fazer uma extensão mais detalhada dos relatórios financeiros.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social das Empresas, Relatórios de Sustentabilidade, Técnico Oficial de Contas, Grandes Empresas

ABSTRACT

The development and dissemination of sustainability reporting is a new challenge for companies, with the field research around the subject in constant development. These reports are assumed as an important vehicle in the disclosure practices of Corporate Social Responsibility, seeking to demonstrate and communicate the various contributions of a company against the Triple Bottom Line.

The communication of sustainability has to be perceived by companies as a management tool used to achieve better organizational performance not only at the level of larger companies, but also at the level of SMEs where sometimes the Chartered Accountant (TOC) is the only technician. The TOC knows the reality of each company, so it should be integrated into the teams that prepare and publish sustainability reports. This work aims to develop a picture of the Portuguese reality, regarding the participation of the TOC in the preparation of Sustainability Reports, considering the group of the 500 largest Portuguese companies (cf. Revista Exame, 2012), from this group, how many companies publish reports sustainability and what role those the TOC have in their preparation and elaboration.

The data for this study was obtained by a survey provided in an online platform, between the months from April to June 2013. The studied sample was 35 companies. It is concluded that the publication of sustainability reports is not yet common practice, only 43% of companies surveyed prepare sustainability reports, 73% of these companies use information produced by TOC in preparing their sustainability report, but do not include them in the preparation teams (73%), being their main function to further extend the detail of the financial reports.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Sustainability Reporting, Accountants, Big Companies

1.INTRODUÇÃO

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) não é estático. Varia de sociedade para sociedade, assim como consoante o nível de desenvolvimento cultural, económico e político dos países e, ainda, ao longo do tempo. Segundo o Livro Verde (2001), são cada vez mais as empresas que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. O Livro Verde definia, em 2001, a RSE como "*a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas*" (Comissão Europeia, 2001, p.7). Neste contexto, para além do cumprimento de todas as obrigações legais, a empresa socialmente responsável investe em outras áreas, como o capital humano, ambiente, comunidade.

Com a última publicação, em 2011, pela Comissão Europeia, da comunicação denominada por *responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da EU para o período 2011-2014*, o conceito de RSE emergiu como "*A responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade*" (p.7). Para tal, as empresas devem adotar comportamentos socialmente responsáveis nos domínios social, ambiental e ético. Estas deverão perceber que "encarar a responsabilidade social de uma perspetiva estratégica é cada vez mais importante para a competitividade das empresas" por todos os benefícios que origina em todas as suas áreas (Comissão Europeia, 2011, p.4).

A elaboração e divulgação dos relatórios de sustentabilidade são um novo desafio para as empresas, estando o campo de investigação em torno do assunto em crescente desenvolvimento. Estes relatórios assumem-se como um veículo importante na divulgação das práticas da Responsabilidade Social das Empresas, procurando demonstrar e comunicar os vários contributos de uma empresa face ao *Triple Bottom Line*.

A comunicação da sustentabilidade tem de ser percebida pelas empresas como uma ferramenta de gestão utilizada para alcançar o melhor desempenho organizacional não só ao nível das empresas de maior dimensão, mas também ao nível das PME's onde por vezes o Técnico Oficial de Contas (TOC) o único técnico especializado. O TOC conhece a realidade de cada empresa, por isso deve ser integrado nas equipas que elaboram e publicam os relatórios de sustentabilidade.

Desde há muito tempo que as temáticas da responsabilidade social e da sustentabilidade começaram a despertar interesse a nível mundial e são várias até as teorias e conceitos desenvolvidos. A comunicação da sustentabilidade começou a ser percebida pelas empresas como uma ferramenta de gestão utilizada para alcançar o melhor desempenho organizacional. Esta tendência crescente "é também confirmada nos estudos que desde 1993 a consultora KPMG tem vindo a publicar sobre as tendências das maiores empresas mundiais relativamente ao relato dos aspetos que caracterizam a sustentabilidade empresarial" (Dias, 2009, p.113). Também outros autores e organizações têm sido relevantes no estudo da sustentabilidade. Desde 2001 o BCSD Portugal tem publicado estudos acerca do estado da sustentabilidade em Portugal. Também na Austrália o papel que o TOC desempenha na elaboração de Relatórios de Sustentabilidade foi alvo de um estudo exploratório "*The Role of accountants in sustainability reporting- A local government study*", de Williams et al. (2010).

Tendo como referência estes estudos, os objetivos desta comunicação são: (i) elaborar um retrato da realidade portuguesa face à participação do TOC na elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, (ii) aferir se as empresas utilizam apenas a informação produzido por este, ou se já existem casos em que é o TOC que lidera as equipas que elaboram o relatório de sustentabilidade. Assim, este trabalho apresenta-se estruturado em três partes. A primeira parte aborda o Relato da Sustentabilidade e o papel do TOC nesse contexto, bem como se apresenta a importância de outros fatores para além dos económicos, como meio para o sucesso e para a sustentabilidade da empresa. Na segunda parte apresenta-se o estudo empírico, onde se identifica qual a metodologia utilizada para a obtenção de dados e faz-se a apresentação dos resultados. Os dados recolhidos através de um questionário foram alvo de uma análise estatística descritiva. A terceira parte engloba a conclusão que para além de se retirar algumas considerações gerais sobre o estudo efetuado, referem-se ainda as limitações do estudo.

2. O RELATO DA SUSTENTABILIDADE E O PAPEL DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS

Segundo a GRI (2006), elaborar relatórios de sustentabilidade consiste na prática de medir, divulgar e prestar contas, às várias partes interessadas, sobre o desempenho das organizações, visando atingir o objetivo do desenvolvimento sustentável. Este documento

terá de retratar quer as contribuições positivas quer negativas que a empresa tem na sociedade. Para Guerreiro (2012), assim como as empresas divulgam anualmente informação de cariz financeiro deverão também estas dar a conhecer todas as suas práticas de Responsabilidade Social, assim como os resultados obtidos.

Desta forma, considera-se ainda que "reduzir uma empresa aos seus aspetos económicos e financeiros é retirar à contabilidade o importante papel social que esta ciência tem", tal como, "o respeito pelo meio ambiente, respeito pelos consumidores, realização de transações comerciais justas, entre outras" (OTOC, 2012, Revista nº 150, p.27). "Menosprezar o papel social que as empresas têm é estarmos a reduzir a necessidade da contabilidade nessas entidades" (OTOC, 2012, Revista nº 150, p.27). A informação disponibilizada pela contabilidade deve ser vista "como um meio criador de valor e não apenas um custo que as empresas têm de suportar" (OTOC, 2012, Revista nº 159, p.27).

Tendo em conta a realidade que conhecemos, a temática da Responsabilidade Social está intrinsecamente ligada às empresas de maior dimensão e à sua capacidade financeira relevante. Daí que o processo de recolha, análise e elaboração de relatórios de sustentabilidade esteja a cargo de departamentos especializados, os quais são compostos por equipas qualificadas, com conhecimentos a vários níveis. Assim, faz todo o sentido que o profissional TOC faça parte destas equipas. É, portanto, fundamental que o TOC integre estas equipas, que seja ouvido e que participe na preparação e recolha da informação de natureza financeira (Caseirão, 2012).

Para Caseirão (2012, p.55-61), não existe melhor profissional que possa identificar, classificar, registar, analisar, reportar e avaliar pelo menos um dos pilares da responsabilidade social - a componente financeira. "Os TOC não deverão alhear-se desta importante oportunidade de trabalho, pelo que, a sua participação será de maior valia e, decerto, geradora de alto valor acrescentado para as entidades onde prestam os seus serviços".

Por outro lado, Guerreiro (2012) defende que existe ainda uma questão fulcral por responder, "Quem deve assumir o papel central nas questões da preparação, e divulgação (relato) da sustentabilidade?". Este trabalho deverá permanecer nos departamentos de comunicação e imagem? Continuar-se-á a contratar consultoras especializadas para o efeito? Será que a possibilidade de elaboração de relatórios de sustentabilidade se encontra vedada às pequenas e médias empresas, as quais não têm mais recursos disponíveis? Para o autor,

"independentemente da dimensão da empresa", existe "um profissional nos quadros ou em regime de avença, que conhece profundamente a atividade e as operações, o quadro económico, social e ambiental em que elas operam, e tem uma larga experiência na conceção e manutenção de um sistema de informação (a contabilidade financeira) que permite o registo dos factos patrimoniais da empresa e que viabiliza o cumprimento das suas obrigações legais em matéria de relato financeiro, e obrigações fiscais: O Técnico Oficial de Contas" (Guerreiro, 2012,p. 13).

A figura do TOC caracteriza-se, hoje em dia, por ser

"o único técnico superior com que as empresas mantêm algum tipo de vínculo e que as apoia no seu dia-a-dia, para que estas possam relatar sustentabilidade e tirar partido deste novo tipo de estratégias empresariais, a participação ativa do TOC neste processo mais do inevitável, ela constitui uma oportunidade para os TOC. Oportunidade para aqueles que exercem a sua profissão por conta de outrem, de enriquecerem a sua função e terem um papel mais ativo e central na vida da empresa, os que a exercem de modo liberal ou em empresa de contabilidade podem ver nesta oportunidade a possibilidade de acrescentar valor à sua carteira de serviços a oferecer aos clientes, permitindo estreitar e sedimentar as relações entre o TOC e o empresário" (Guerreiro, 2012, p.13).

Assim, a elaboração dos relatórios de sustentabilidade deve ser encarada pelo TOC como uma nova oportunidade de trabalho e de diversificação da sua atividade.

Na secção seguinte apresentar-se-á a forma de construção do questionário, expõe-se a metodologia adotada para a recolha dos dados, assim como a caracterização da amostra.

3. METODOLOGIA

Esta secção está organizada em três partes. A primeira reporta à metodologia de investigação. A segunda comporta a caracterização da amostra dando uma visão geral das empresas que participaram no estudo. A terceira parte apresenta os resultados obtidos tecendo algumas considerações e comparações com outros estudos efetuados.

3.1. Questionário e procedimentos

Os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário. Este foi distribuído por *e-mail*, por este ser um meio não dispendioso e rápido, pese embora tenha a desvantagem de, geralmente, originar uma reduzida taxa de resposta.

As organizações que pertenceram à amostra foram selecionadas considerando a lista das 500 maiores empresas (Revista Exame, 2012). Na referida lista, existem muitos casos de empresas que pertencem ao mesmo grupo e, por isso, de modo a evitar duplicação

de questionários enviados para empresas do mesmo grupo económico, apenas foram enviados 395 questionários. Destes, foram recebidas 35 respostas (taxa de resposta de 9%).

Este questionário, em formato digital, foi disponibilizado na plataforma *Google Docs*, tendo sido enviado por *e-mail* para as 395 empresas, entre o mês de Abril a Junho de 2013. Posteriormente ao envio, foram ainda efetuados contactos telefónicos com as empresas, para garantir um maior sucesso na taxa de resposta.

O questionário intitulado "O papel do Técnico Oficial de Contas na elaboração de relatórios de sustentabilidade" foi construído com base noutros estudos realizados, dos quais se destacam: (a) o de Williams et al. (2010), desenvolvido na Austrália no ano de 2009, e intitulado *The role of accountants in sustainability reporting- A local government study*, e (b) o da KPMG (2006), intitulado "Estudo da KPMG sobre a publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal".

O questionário está dividido em quatro partes. Na primeira parte, apresenta-se o conjunto de treze perguntas relacionadas com a publicação de relatórios de sustentabilidade, motivações, constrangimentos e perspetivas. A segunda parte está focalizada na perceção de qual é o papel que o Técnico Oficial de Contas tem na elaboração de relatórios de sustentabilidade. A terceira parte, constituída por um conjunto de três perguntas, foca a temática da verificação dos relatórios, tentando saber se as empresas têm por hábito "certificar" este tipo de relatórios. A quarta parte visa obter a caracterização das empresas (e.g., a sua natureza, número de trabalhadores) e da pessoa que respondeu ao questionário (e.g., a função desempenhada na empresa).

3.2. Amostra e caracterização das empresas e dos respondentes

Das 35 respostas obtidas verifica-se que 71% (27 empresas) dizem respeito a sociedades anónimas, 11% (4 empresas) são sociedades por quotas, 17 % são de outra natureza jurídica (6 empresas) (tabela 1).

A maioria das empresas têm mais de 31 anos de existência (57%), 23% tem entre 11 a 20 anos, 11% entre 6 a 10 anos e 9% possui entre 21 e 30 anos.

A atividade principal de 31% das empresas são os serviços, 23% o comércio e a distribuição, 14% o setor alimentar e bebidas, 11% o químico, 9% o petrolífero e gás, 9% setor dos transportes, assim como 3% a metalomecânica e engenharia.

Relativamente às pessoas que em cada empresa responderam ao questionário, 40% são Técnicos Oficiais de Contas, 20% diretores do departamento de responsabilidade social, 14% diretores do departamento financeiro, 6% são administradores, 6% diretores do departamento de comunicação e 14% desempenham outro tipo de funções (Tabela 1).

Tabela 1: Perfil das empresas (n=35)

NATUREZA JURÍDICA		%
LDA	4	11
S.A	27	72
Outra Natureza	6	17
IDADE		
Até 5 anos	0	0
6-10 anos	4	11
11-20 anos	8	23
21-30 anos	3	9
31 ou mais anos	20	57
Nº DE TRABALHADORES		
Até 10 trabalhadores	2	6
10- 49 trabalhadores	1	3
50 - 249 trabalhadores	11	31
250-499 trabalhadores	2	6
500 ou mais trabalhadores	19	54
VOLUME DE VENDAS		
<= 2 milhões de euros	1	3
<= 10 milhões de euros	2	6
<= 50 milhões de euros	3	9
+ 50 milhões de euros	29	83
RAMO DE ATIVIDADE		
Transportes	3	9
Construção e produção	0	0
Comércio e distribuição	8	23
Banca, Seguros e Serviços	0	0
Metalomecânica e engenharia	1	3
Imobiliário	0	0
Químico	4	11
Alimentar e bebidas	5	14
Comunicação e Media	0	0
Petrolífero e Gás	3	9
Silvicultura, pasta e papel	0	0
Outros serviços	11	31
FUNÇÃO		
Administração/ Diretor Geral	2	6
Diretor departamento financeiro	5	14
Diretor departamento comunicação	2	6
Diretor recursos humanos	0	0
Diretor Dep. Responsabilidade Social	7	20
Técnico Oficial de Contas	14	40
Outro	5	14

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1. A publicação de relatórios de sustentabilidade: práticas, periodicidade e motivações

Das 35 empresas que responderam ao questionário, 57% não publicam relatório de sustentabilidade (20 casos), enquanto 43% o fazem (15 casos).

Todas as empresas que publicam retratam no seus relatórios os três pilares da sustentabilidade - económica, social e ambiental -, sendo que quatro delas ainda admitem incluir no relatório de sustentabilidade outras áreas, nomeadamente, a segurança rodoviária e o relacionamento com os *stakeholders*, *governance* e sociedade. No entanto, apesar de atualmente a publicação assentar nos três pilares da sustentabilidade, 12 empresas começaram o relato da vertente económica em anos anteriores a 2008, uma empresa iniciou em 2009 e duas em 2010. A vertente social foi iniciada por 11 empresas em anos anteriores a 2008, duas empresas em 2009, por uma empresa em 2010 e 2011. A vertente ambiental começou a ser incluída no relatório de sustentabilidade em 11 empresas em anos anteriores a 2008, por uma empresa em 2009, duas em 2010 e uma empresa em 2011.

No que concerne à periodicidade de publicação dos relatórios de sustentabilidade, 80% das empresas (12 casos) mantêm a base anual para a apresentação deste relatório, tal como faz com outros relatórios apresentados no final de cada exercício. 7% (1 caso) admite fazê-lo apenas de 2 em 2 anos, sendo que 13% apresenta este relatório semestralmente (2 casos). 60% das empresas preferem fazê-lo num relatório independente, 20% aproveita o facto de elaborar o relatório de contas em cada exercício reservando um capítulo para a inclusão das práticas de sustentabilidade da empresa, 7% disponibiliza este tipo de informação no *website* da empresa, e 13% disponibilizam esta informação em relatórios integrados ou no anexo ao relatório de contas.

São vários os fatores que levam as empresas a fazerem a publicação dos relatórios de sustentabilidade. Considerando uma escala de 1 a 5, em média as empresas consideram como importantes os seguintes fatores motivacionais (ordenados de modo decrescente); éticos (média: 4,9; desvio padrão: 0,4); reputação/marca (média: 4,4; desvio padrão: 0,7); risco (média: 4,4; desvio padrão: 0,8); motivação dos colaboradores (média: 4,3; desvio padrão: 0,7); económicos (média: 4,2; desvio padrão: 1,1), inovação e aprendizagem (média: 4,1; desvio padrão: 0,8), acesso a capital (média: 3,3; desvio padrão: 1,6) e quota de mercado (média: 3,1; desvio padrão: 1,4).

Consideram também que o principal benefício que a empresa adquire com esta publicação é o facto de alcançarem a confiança dos *stakeholders* (100%), seguindo-se o facto de melhorar a reputação (67%), 60% considera ainda que existe uma melhoria do desempenho operacional e da gestão, 60% refere que o principal benefício reside no facto de se razer cumprimento de exigências internas e externas, e 60% admite que com a publicação do relatório de sustentabilidade, o controlo da informação ambiental aumenta. 53% identifica a melhoria da gestão de risco como benefício, 33% a possibilidade de comparar desempenhos, 27% refere que cria oportunidades de mercado, apenas 7% referiu outro tipo de benefícios, como a capacidade de compilar num só relatório as atividades desenvolvidas na área da sustentabilidade.

Por outro lado, reconhecem ainda que este tipo de publicação traz algumas dificuldades no momento da sua elaboração. Sete empresas (47%) consideram que a necessidade de elaboração deste relatório requer a aquisição de recursos adicionais, e que, por vezes, os recursos das empresas são limitados, 40% admitem existir custos associados aos recursos disponíveis nas empresas (6 empresas); 27% identifica como principal constrangimento o facto de as empresas pertencerem a um grupo com várias subsidiárias, assim como o facto de existirem os custos com a verificação externa., 13% das empresas identifica a inexistência de indicadores e a necessidade de transparência na informação a publicar como dificuldades aquando da elaboração do relatório de sustentabilidade; 7% indica que a inexistência de um departamento de sustentabilidade/ambiente e a aprovação da gestão; 20% identifica outro tipo de dificuldades na elaboração do relatório.

Considerando as respostas das 15 empresas que indicaram que elaboravam publicavam relatórios de sustentabilidade, exploram-se de seguida as seguintes áreas: o departamento responsável pela preparação do relatório de sustentabilidade, o papel dos TOC no processo de elaboração dos relatórios, a razão de estes serem utilizados, e qual a função dos TOC em todo este processo.

4.2. Departamento responsável pela preparação do relatório de sustentabilidade

O Departamento de sustentabilidade é o responsável pela preparação do relatório de sustentabilidade em 53% dos casos, seguindo-se o outro tipo de departamento (40%), como planeamento e controlo de gestão, qualidade, direção de projetos corporativos, e 7% das empresas responderam que é o departamento ambiental o responsável pela preparação deste relatório (Gráfico 1).

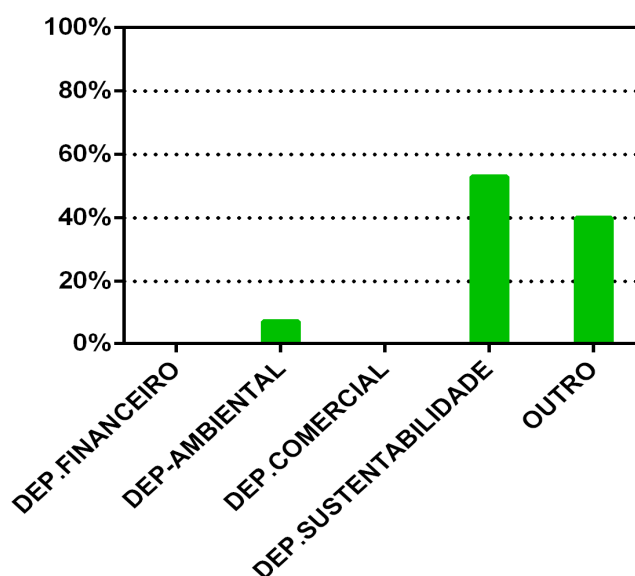


Gráfico 1 - Departamento responsável pela elaboração do Relatório de Sustentabilidade (n=15)

De certa forma, estes resultados coincidem com o estudo de Williams et al. (2010), uma vez que neste estudo não foi identificado um departamento diretamente responsável pela elaboração do relatório de sustentabilidade, sendo no departamento ambiental que existia maior percentagem de equipas direcionadas exclusivamente para a sustentabilidade. Por outro lado, no estudo da KPMG (2006), o departamento de comunicação era o responsável mais frequente pela elaboração do relatório. Ambos os resultados podem indiciar uma alteração no paradigma na elaboração de relatórios de sustentabilidade. Pode sugerir que o relatório de sustentabilidade está a deixar de ser visto de uma forma instrumental para as empresas, investindo mais no relato da sua sustentabilidade (económica, social e ambiental) e por isso mais rigorosas no departamento a quem entregam esta responsabilidade.

4.3. A participação do técnico oficial de contas nos relatórios de sustentabilidade

Perguntou-se também às 15 empresas que elaboram e publicam relatórios de sustentabilidade se utilizavam a informação produzida pelo TOC, para a elaboração do relatório. Assim, 73% das empresas (11 casos) utilizam esta informação como suporte do

seu relatório, no entanto 27% não utiliza esta informação como base do seu trabalho de preparação do relatório de sustentabilidade (Gráfico 2). Desta forma, os resultados são coincidentes com os de Williams et al. (2010) onde em 50,5% dos casos informação produzida externamente pelo TOC é utilizada na elaboração do relatório de sustentabilidade.

No entanto, verifica-se também que apesar da informação produzida pelo TOC ser uma mais-valia para elaborar o relatório de sustentabilidade, 80% destas empresas reconhece que o TOC não integra as equipas responsáveis pela elaboração do mesmo.

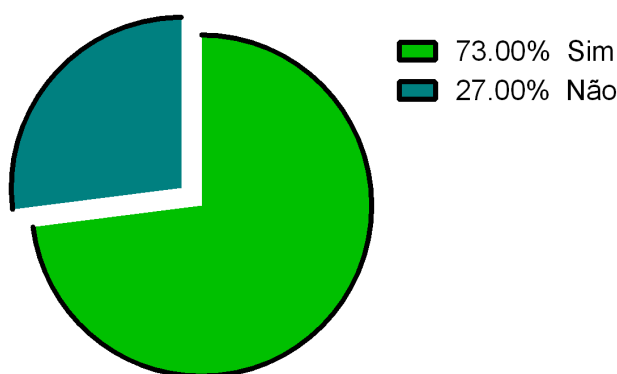


Gráfico 2 - Percentagem de empresas que utilizam a informação produzida pelo TOC (n=15)

Depois de verificado que a maioria das empresas utiliza a informação preparada pelo TOC, foi pedido às empresas para indicarem quais as três principais razões que as levam a recorrer ao TOC na elaboração do relatório de sustentabilidade. A necessidade de competências analíticas (11 empresas), o acesso imediato à informação acerca da viabilidade financeira (11 empresas) e a gestão de todo o processo orçamental (9 empresas) foram as razões mais frequentemente indicadas pelas empresas. Apenas duas empresas responderam que utilizam o TOC apenas para fazer a extensão da parte financeira que integra o relatório de sustentabilidade (Gráfico 3). Os resultados obtidos vão ao encontro dos de Williams et al. (2010), pois também no seu estudo, a necessidade de competências analíticas (85,7%), o acesso à viabilidade financeira (89,8%) e a gestão do controlo orçamental (91,8%) foram as razões mais indicadas.

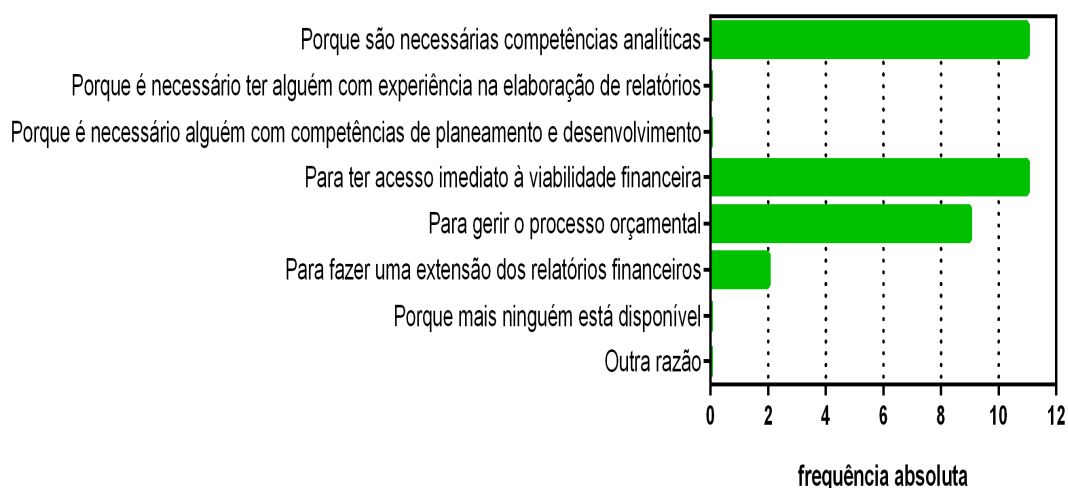


Gráfico 3 - Principais razões de utilização do TOC (n=11)

4.4. Papel/função que o TOC desempenha na elaboração do relatório de sustentabilidade

Seguidamente investiga-se a função que o TOC desempenhava quando se envolvia na elaboração de relatórios de sustentabilidade. Assim, 73% das empresas que utilizam o TOC na elaboração do relatório de sustentabilidade referiram que o fornecimento de informações de caráter financeiro é a sua principal função, enquanto 27% indicou que apenas integra as equipas que elaboram o relatório de sustentabilidade não estando definida exatamente qual a sua função (Gráfico 4). Desta forma o nosso estudo está em concordância com Williams et al (2010) onde 91,8% das empresas referiram que a principal função desempenhada pelo TOC na elaboração do relatório de sustentabilidade é o fornecimento da informação financeira.

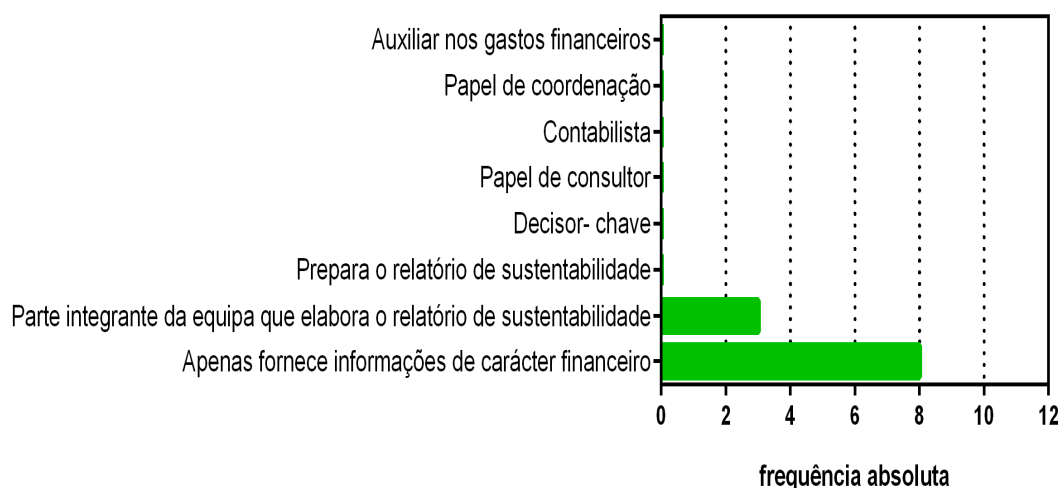


Gráfico 4 - Principais funções do TOC (n=11)

Nas 12 empresas que indicaram que o TOC não integrava as suas equipas de elaboração de relatório de sustentabilidade tentou-se saber qual a principal razão que leva a que esta realidade aconteça. Para além de indicarem inúmeras razões para além das propostas, nomeadamente o facto de contratarem grupos externos para o fazerem, de utilizarem a informação que consta do Relatório de Contas, a razão mais indicada foi o facto de nunca utilizarem o TOC para este fim (5 empresas), apenas uma empresa referiu que as competências do TOC eram irrelevantes nesta matéria (Gráfico 5).

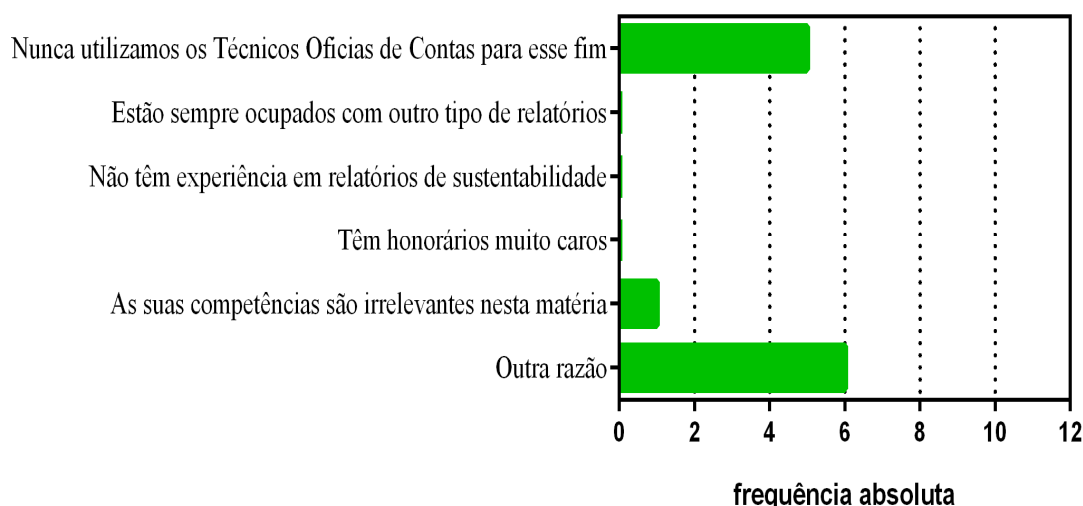


Gráfico 5 - Principais razões da não utilização do TOC (n=12)

5. CONCLUSÃO

O relatório de sustentabilidade constitui uma forma de divulgação das práticas de Responsabilidade Social. Elaborar relatórios de sustentabilidade tornou-se um dever ético para as grandes empresas, por forma a ganhar a confiança dos seus *stakeholders* e a melhorar a sua reputação. Neste contexto destaca-se uma ligeira alteração no departamento responsável pela sua elaboração, as empresas começaram a ser mais rigorosas no que diz respeito ao departamento a quem delegam esta responsabilidade, deixando de estar a cargo de gabinetes de marketing e comunicação.

O TOC deve ser visto muito mais para além de uma obrigação legal. O TOC constitui uma mais-valia na organização e na gestão das empresas e uma significativa ajuda para o empresário que representa, pois conhece os pontos fortes e fracos das suas empresas. Com este estudo começa-se a perceber o papel do TOC no processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade, a sua estreita ligação com a informação de cariz financeiro abre a porta a este profissional a mais uma área de negócio. É certo que ainda há um longo caminho a percorrer uma vez que nos dias de hoje este tipo de relatórios ainda estão "vedados" à maioria do tecido empresarial português, constituído por pequenas e médias empresas. Constitui assim, uma oportunidade do TOC enriquecer as suas funções a participar mais ativamente na vida das empresas.

Este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser corrigidas em trabalhos futuros. A amostra tem apenas 35 observações sendo desejável o seu alargamento. Considera-se também o curto o período temporal em que decorreu a recolha de dados. Futuramente poder-se-ia tentar averiguar se para além das empresas, estará o TOC interessado em se lançar nesta nova área de negócio. Poder-se-ia também tentar aplicar o mesmo estudo noutros países.

BIBLIOGRAFIA

Caseirão, M. (2012). Responsabilidade social e empresarial. *Revista OTOC*, 147, 55-61

Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. (COM (2001) 366 final). Bruxelas. Acedido em http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm.

Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE*

para o período de 2011-2014. (Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, COM (2011) 681 final, Bruxelas). Acedido em

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_PT.pdf).

Dias, A.C.G. (2009). O Relato de sustentabilidade empresarial: Evidência empírica nas empresas cotadas em Portugal. *Contabilidade e Gestão. Portuguese Journal of Accounting and Management*, 8, 111-150.

Guerreiro, A. (2012). O Relato da Sustentabilidade, o Técnico Oficial de Contas e a OTOC. /IV Congresso dos TOC *Uma nova atitude*, 14-15 setembro, Évora.

Global Reporting Initiative [GRI] (2006). Diretrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade (Versão Portuguesa), Amsterdão. Acedido em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>.

OTOC (2012). Investir no papel social da contabilidade. *Revista OTOC*, 150, 27 - 30.

KPMG (2006). *Estudo da KPMG sobre a publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal: Resultado do inquérito às 536 maiores empresas de Portugal*. KPMG Advisory - Consultores de Gestão, Portugal. Acedido em <http://www.bcsdportugal.org/estudo-sobre-a-publicacao-de-relatorios-de-sustentabilidade-em-portugal/576.htm>.

Revista Exame (2012). 500 Maiores & Melhores Empresas. *Revista Exame*, Edição Especial 2012, 90-112.

Williams, B. R., Wilmschurst, T. D., & Clift, R. C. (2010). The Role of Accountants in Sustainability Reporting-A Local Government Study. In Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA) (p. EJ), Austrália.

CIDADANIA EMPRESARIAL SOCIALMENTE RESPONSÁVEL: O CASO DOS TEAM BUILDINGS COMUNITÁRIOS

Paulo Sebes de Sá Pereira
Universidade de Évora

Raquel Ventura-Lucas
Dep. Gestão/ ECS-UÉvora & CEFAGE – U.E.

Fátima Jorge
Dep. Gestão/ ECS-UÉvora & NICPRI.UÉ

RESUMO

Actualmente existe uma significativa incerteza em relação a várias dimensões essenciais na actividade empresarial, provocando uma redução da confiança entre os actores envolvidos e em consequência, o adiamento de investimentos tão necessários a uma relevante retoma da actividade económica, nacional e comunitária.

A responsabilidade social (RS), como sistema de gestão, possui instrumentos adequados para a promoção sistemática do envolvimento destes actores empresariais, maximizando impactes positivos e minimizando impactes negativos, resultantes da actividade empresarial. É assim entendida por alguns autores como fundamental para a conquista de vantagens competitivas organizacionais.

A integração dos princípios da RS na estratégia da organização conduz a planos de acção orientados para a satisfação de necessidades das partes interessadas (PI) internas e externas.

Quanto maior ligação entre as empresas e a sociedade, com vista a implementar esta estratégia de RS, maior o potencial de confiança e reputação. As organizações socialmente responsáveis vão desempenhar as suas funções, para com as várias PI, tendo em conta princípios de maior transparência, maior envolvimento, foco nas suas necessidades e expectativas, princípios de bom governo, com adequada planificação estratégica e procura por eficiências organizacionais.

A área do desenvolvimento de competências é vista como muito relevante para esta promoção da cidadania empresarial socialmente responsável. Neste âmbito, os eventos formativos motivacionais denominados por *team buildings* comunitários, enquadram-se como grandes promotores do envolvimento entre colaboradores de empresas e algumas associações de solidariedade social.

Permitem ajudar de forma significativa estas entidades acolhedoras ao mesmo tempo que potenciam o desenvolvimento de competências sociais e comportamentais nos colaboradores das entidades promotoras.

Este artigo, apresenta um estudo de caso de um evento de *team building* comunitário, no Hospital Dona Estefânia em Lisboa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Cidadania Empresarial, Team Building Comunitário

1. A responsabilidade social como factor estratégico

As organizações procuram formas efectivas de contornar os efeitos da crise financeira que se instalou nos últimos anos, nos mercados da União Europeia e em particular em Portugal. A crise provocou uma série de consequências muito negativas para a sociedade em geral e igualmente para algumas empresas, tradicionalmente muito dependentes do estado e do mercado interno. Uma destas consequências negativas foi uma importante quebra da confiança que se estende a toda a sociedade e organizações, de forma transversal.

A Responsabilidade Social (RS) constitui uma área cada vez mais importante em todo o mundo globalizado e em particular na União Europeia. Consiste numa das áreas de grande debate sobre os temas da competitividade e sustentabilidade no contexto da globalização, com potencial de promoção do valor confiança organizacional (Baylis et al. 2005, Almagro et al. 2010).

O conceito de RS vai muito além dos aspectos filantrópicos do passado, estando enquadrado na contribuição da organização para o desenvolvimento sustentável e sobre soluções efectivas para fazerem face aos desafios económicos, sociais, culturais e ambientais (Freeman 2001, Rego 2003, Neves 2008, Amaro 2009, Carroll 2009, EC 2011, ISO 26000).

Assim, o conceito de RS evoluiu de forma significativa desde os anos 50, altura em que o termo começa a ser utilizado por Howard Bowen em 1953, quando escreveu o livro “*Social Responsibilities of the Businessman*”. Em 2001 a Comissão Europeia (CE) no seu Livro Verde, definiu-a como um conceito segundo o qual as organizações decidem, numa base voluntária, integrar preocupações sociais, económicas e ambientais na sua interacção com os seus *stakeholders* (Freeman et al. 1983, CCE 2001).

Em 2011, esta definição sofreu um avanço muito relevante, quando a Comissão Europeia, propôs uma definição baseada no princípio da gestão de impactes, que todas as organizações geram (ISO 26000, NP 4469.1:2008). Define RS como a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade e restantes partes interessadas (PI), maximizando os seus impactes positivos e minimizando os seus impactes negativos (EC 2011).

Esta definição alarga de forma expressiva as iniciais dimensões, económica, social e ambiental para as dimensões política, jurídica, cultural, tecnológica e científica (EC 2011, ISO 26000).

A iniciativa legislativa da CE de 2011 (EC, 2011), assume o reconhecimento explícito aos direitos humanos e considerações éticas, bem como considerações sociais, meio ambientais e de consumidores. Reconhece a importância das estratégias de negócio incluírem a RS como pilar essencial e a introdução do conceito de "criação de valor partilhado", significando que as empresas devem criar valor para os seus accionistas e igualmente para as outras PI, nomeadamente a sociedade em geral (EC, 2011).

A RS integrada nos planos estratégicos das organizações, permite explorar situações *Win-Win*, para as empresas e a sociedade em geral, agilizando processos de fidelização e reputação de clientes e colaboradores, constituindo assim um factor de competitividade organizacional (Davies et al., 2002, Herrmann, 2005, Melé et al., 2006).

Ao se integrar os princípios e valores da RS na organização, a sua cultura organizacional (CO), passa a utilizar estes elementos essenciais da RS, o que favorece o foco estratégico na satisfação das necessidades e expectativas das diferentes PI. É desta forma que se pode responder afirmativamente à questão clássica "Será que se pode considerar a RS como factor estratégico para as organizações?" (Cortina et al., 1994, Jiménez, 1995, Porter et al., 2002, Helin e Sandstrom, 2008).

2 . Cidadania empresarial socialmente responsável

Segundo Santos et al. (2006), consideram-se três estádios ou fases na consciencialização da adopção da RS, enquanto elemento chave para o desenvolvimento da competitividade empresarial; na primeira fase, as empresas não integram a RS como elemento estratégico, sendo o sucesso comercial o principal motor para a adopção de algumas práticas tais como a entrega de donativos, a promoção de produtos com boa imagem ambiental, melhorando assim a sua reputação; numa segunda fase, já existe a integração da RS na estratégia empresarial, havendo uma preocupação estruturada com

o desenvolvimento sustentado; finalmente, na terceira fase, a empresa passa a ter um papel activo entre a sociedade civil, gerindo a satisfação das necessidades e expectativas das diversas PI, nomeadamente promovendo a cidadania empresarial e contribuindo para a regulação dos mercados, condição essencial para o desenvolvimento sustentado.

Assim, segundo esta autora o conceito de cidadania empresarial aponta para a contribuição que uma empresa dá à sociedade através das suas principais actividades comerciais, do seu investimento social, de programas filantrópicos e do seu compromisso com as políticas públicas.

As empresas “cidadãs” estão integradas na sociedade, contribuindo muito para a empregabilidade local, promovendo projectos sociais dirigidos à comunidade, dirigindo assim parte do lucro comercial para estas actividades locais sustentáveis (Santos, 2005, Roberto et al., 2007, Zadec, 2007).

As empresas socialmente responsáveis focadas, portanto, na criação de valor partilhado pelas várias PI, a médio e longo prazo, tornam-se mais competitivas, diminuem de forma significativa o risco empresarial, aumentam os níveis de confiança e reputação (Burke et al., 1996; Vaaland et al., 2008). A reputação das empresas, sendo um activo intangível, está a tornar-se cada vez mais relevante na conquista por quotas de mercado. O marketing social é um bom exemplo de uma ferramenta que promove junto de clientes e parceiros esta reputação social (Davies et al., 2002; Eiriz et al. 2006).

O aumento da comunicação interna e externa das organizações para com as suas PI, é uma outra das áreas relevantes para o aumento da eficiência organizacional, aumentando também a transparência interna e níveis de confiança organizacional (Davies et al., 2002; Maak et al., 2006)

Em resultado da melhoria no envolvimento entre a organização e os seus colaboradores verifica-se que ao nível interno os colaboradores vão aumentar a sua lealdade e cumplicidade com os valores e objectivos organizacionais, espírito de missão e de equipa, maior foco no cliente, menor absentismo e rotatividade, diminuição de redundâncias organizacionais, promovendo assim aumentos de produtividade e eficiência laboral com os consequentes ganhos financeiros (Zaleznik, 2004; Maak e Pless 2006; Amaral, 2008; Vaaland et al, 2008).

Ao nível externo, esta integração vai melhorar os níveis de fidelização e de retenção de clientes, aumentando os níveis de confiança e reputação, aumento da transparência e

comunicação das actividades empresariais com as diversos *stakeholders* externos, nomeadamente com os clientes e parceiros de negócio, fornecedores, sociedade civil local, poder local, eventuais investidores e sector financeiro (CCE, 2001; Kotter, 2001; Goffe e Jones, 2005; Maak e Pless, 2006; George et al. 2007).

3. Importância do desenvolvimento de competências no âmbito da RS

Um outro factor muito importante para integração dos princípios da RS nas organizações é o desenvolvimento de competências dos seus quadros, desde da gestão de topo a todos os colaboradores. Torna-se igualmente muito importante o desenvolvimento de acções de sensibilização dirigidas a parceiros de negócio e institucionais, fornecedores e comunidade local (NP 4469.1, 2008; Sebes et al., 2009).

Segundo a norma NP 4427/2004, que apresenta os requisitos do sistema de gestão de recursos humanos (SGRH), o conceito de competência consiste num “conjunto de saberes, de saberes-fazer e de saberes-estar que caracterizam uma pessoa ou um grupo de pessoas”.

Os planos de formação nas organizações devem resultar do seu alinhamento estratégico com o seu *business plan*, sendo o desenvolvimento de competências um factor indispensável para a concretização da estratégia (Estêvão, 2001; NP 4427/2004; Buckley e Caple, 2007).

O desenvolvimento continuado e estratégico de competências dos colaboradores, vai proporcionar um maior e melhor desempenho das suas funções, contribuindo assim para uma maior eficácia e eficiência dos diversos processos da empresa (Buckley e Caple, 2007). O custo em formação é considerado uma medida preventiva, já que vai evitar falhas nos processos organizacionais chave, sendo assim um importante instrumento da estratégia da empresa.

O processo de implementação do sistema e gestão da responsabilidade social (SGRS) contempla, algumas vezes, a implementação do código de ética na instituição. Em resultado, é necessário a promoção de acções de formação e de sensibilização com o implícito envolvimento das várias PI, não só internas mas também externas. É

necessário, assim, a comunicação e aceitação conjunta do sistema de valores e de princípios no âmbito da RS (NP 4469.1, 2008).

Para que esta gestão do conhecimento dos colaboradores, seja rentabilizada pela empresa, deve requerer-se dos líderes a consciência da sua importância, promovendo métodos e processos de trabalho onde o livre espírito de pensamento e inovação seja uma realidade, havendo, neste caso, o incentivo na partilha do conhecimento tácito de cada colaborador, com o conseqüente aumento da eficácia e eficiência organizacionais (Gonçalves, 2002; George et al, 2007; Avolio et al., 2009).

Uma das áreas de desenvolvimento de competências mais relevantes no contexto da implementação do SGRS consiste na promoção de competências de liderança socialmente responsável, dirigidas aos gestores de topo numa primeira fase, para que possam conduzir internamente a integração da CO ajustada à RS. Numa segunda fase, o esforço deve ser canalizado às chefias de segunda e restantes linhas (Estêvão 2001; CCE 2001; Kotter 2001; maak et al., 2006; Avolio 2009).

As vantagens estratégicas que a gestão da formação pode proporcionar no processo de integração dos princípios da RS nas organizações, podem ficar comprometidas, caso a fase de diagnóstico de necessidades de formação e a de avaliação das acções de formação não sejam feitas convenientemente (Estêvão 2001; CCE, 2001; Sebes et al, 2009).

4. *Team Buildings* comunitários – O caso do Hospital Dona Estefânia

O *team building* é um evento formativo que se destina à promoção do espírito de equipa organizacional, através da prática de diversas actividades, muitas vezes desenvolvidas em ambiente exterior à organização. Estas actividades pedagógicas apresentam um impacto muito relevante no seu público-alvo, frequentemente com resultados superiores às acções de formação em regime *indoor*.

As acções de *team building* têm um conteúdo fortemente emocional, para que sejam consideradas experiências diferentes das normalmente praticadas e, por isso, se tornarem inesquecíveis. Isso ajuda a motivar os participantes, aumentar a compreensão dos processos internos e resultados, melhorando a retenção na memória dos pontos-

chave do evento. A componente lúdico-emocional é apenas facilitadora dos processos de aprendizagem, sendo muito importante garantir a existência do momento de *debriefing* que potencia a componente pedagógica e profissional.

Os *team building* comunitários (TBC) são eventos formativos realizados numa entidade acolhedora (EA), normalmente uma instituição particular de solidariedade social (IPSS), onde para além da função de desenvolvimento de competências comportamentais nos participantes da entidade promotora (EP), desenvolvem-se um conjunto de actividades de melhoria das instalações da IPSS, como é o exemplo de pequenas pinturas em espaços internos e externos, a entrega de equipamentos à IPSS, em regime *pró bono*.

Assim, considera-se que os TBC têm como objectivo desenvolver competências comportamentais e de cidadania nos colaboradores das EP e, por outro lado, desenvolver projectos de cidadania organizacional que contribuem para maximizar impactes positivos das empresas na sociedade.

A empresa de consultoria na área da sustentabilidade, *State of the Art*, Consultoria e Formação (www.stateoftheart.pt), desenvolve TBC em todo o país, tendo para isso definido um conjunto de parcerias estratégicas com várias IPSS em todo o território nacional continental. Um destes eventos foi realizado na entidade acolhedora hospital dona Estefânia, em Lisboa, em Setembro de 2012.

Neste caso, a EP é uma empresa multinacional, com escritórios em Lisboa, Coimbra, Porto, Algarve, Ponta Delgada e Funchal. É uma empresa com origem no norte de Europa, com aproximadamente cinquenta mil colaboradores em todo mundo e cerca de oito mil em Portugal. Esta empresa desenvolve as áreas de negócio da limpeza, jardinagem, integração de serviços, *catering*, hotelaria, manutenção e trabalho temporário. Procura ser a empresa de referência no sector, com maior investimento na área da RS, possuindo vários projectos neste âmbito, como é o exemplo da realização deste TBC.

A empresa de consultoria, antes do evento, desenvolveu um processo de diagnóstico de necessidades de formação dos colaboradores da EP, tendo aplicado um questionário a todos os formandos, efectuou igualmente entrevistas semi-estruturadas a chefias e aos recursos humanos e cruzou o resultado desta informação, com o resultado da avaliação de desempenho dos colaboradores, relativo ao ano de 2011.

Assim, desenhou à medida o evento de TBC, tendo proposto um programa de formação como seguintes objectivos específicos:

Melhorar os

- o espírito de equipa e o desempenho do grupo;
- Aumentar o conhecimento inter-pessoal dos elementos do grupo;
- Estimular a motivação pessoal e grupal da equipa;
- Promover a cooperação, voluntariado e solidariedade com a sociedade;
- Trabalhar os aspectos relacionados com comunicação, trabalho de equipa e confiança num ambiente diverso do laboral.

Ao nível da EP, foram definidos dois grupos de formação, para a realização dos dois eventos independentes, com a seguinte caracterização:

1º Grupo:

- 27 Formandos - 67% homens 23 % de mulheres
- Média de idade – 40,3 anos
- Escolaridade - 28% licenciatura, 72 % ensino secundário
- Média de antiguidade na EP: 8,3 anos
- Local de trabalho – Lisboa
- Carga horária do evento – 16 horas, dois dias
- Horário: 09h30 – 13h00 e 14h00-18h30
- Metodologia: Método expositivo, demonstrativo, activo e utilização de técnicas de coaching.

2º Grupo:

- 30 Formandos - 51% homens, 49 % de mulheres
- Média de idade – 41,0 anos
- Escolaridade - 32% licenciatura, 68 % ensino secundário
- Média de antiguidade na EP: 8,7 anos
- Local de trabalho – Lisboa
- Carga horária do evento – 16 horas, dois dias
- Horário: 09h30 – 13h00 e 14h00-18h30

- Metodologia: Método expositivo, demonstrativo, activo e utilização de técnicas de coaching.

5. Resultados

Em relação aos resultados dos dois eventos, apresentamos em primeiro lugar o resultado de satisfação global dos formandos de cada grupo e de seguida, apresentamos os resultados das avaliações de impacto ao nível da EP e da EA.

a) Resultados Satisfação global formandos

Para a avaliação da satisfação global dos formandos, foram identificados 4 categorias de avaliação: instituição acolhedora, instituição formadora, dinamizadores e autoavaliação de formandos.

Em termos de médias globais (1 a 5), referente ao primeiro grupo de formação temos: instituição acolhedora (M=4,17); instituição formadora (M=4,41); dinamizadores (M=4,55) e autoavaliação de formandos (M=4,55) (gráfico 1).

Na categoria de instituição acolhedora, os itens com melhor avaliação passaram pelas *actividades executadas* (M=4,40) e *adaptabilidade da instituição aos objectivos da acção* (M=4,28). O item com a cotação mais baixa foi referente à *alimentação* (M=3,96).

Na categoria de instituição formadora, os itens com melhor avaliação passaram pela *adequação da carga horária* (M=4,40) e *cumprimento dos objectivos da acção* (M=4,56). O item com a cotação mais baixa foi considerado *clareza dos objectivos da acção* (M=4,32).

Os dinamizadores tiveram uma avaliação global de 4,55 com cotações superiores para o item de *apoio nas actividades* (M=4,57).

A autoavaliação dos formandos foi avaliada com uma média de satisfação de 4,55. Os itens melhor avaliados foram o *relacionamento entre os formandos*, *interesse*

demonstrado pelo grupo de formação e a contribuição do grupo para o sucesso da formação e da aprendizagem. Os itens com uma avaliação inferior passaram por aquisição de conhecimentos e pontualidade do grupo.

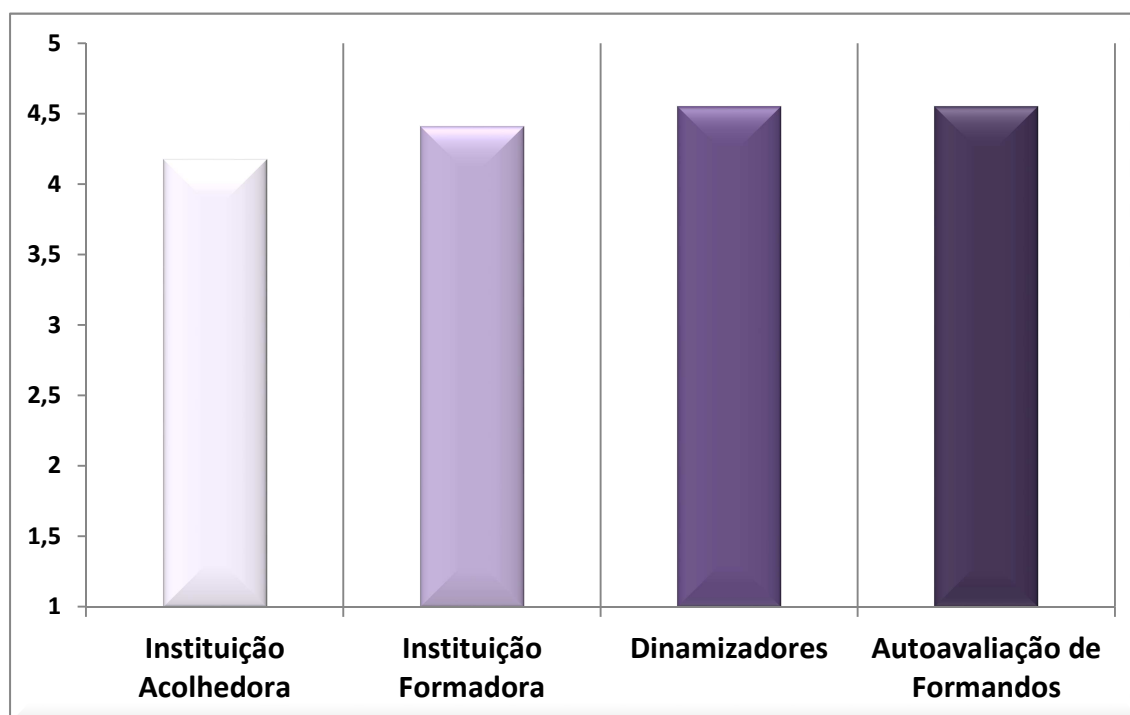


Gráfico 1. Avaliação Global de Satisfação de Formando. Escala de avaliação 1 a 5, referente ao primeiro grupo.

Em termos de médias globais (1 a 5) referente ao segundo grupo de formação temos: instituição acolhedora ($M=4,17$); instituição formadora ($M=4,41$); dinamizadores ($M=4,55$) e autoavaliação de formandos ($M=4,55$) (gráfico 2).

Na categoria de instituição acolhedora, os itens com melhor avaliação passaram pelas *actividades executadas* ($M=4,40$) e *adaptabilidade da instituição aos objectivos da acção* ($M=4,28$). O item com a cotação mais baixa foi referente à *alimentação* ($M=3,96$).

Na categoria de instituição formadora, os itens com melhor avaliação passaram pela *adequação da carga horária* ($M=4,40$) e *cumprimento dos objectivos da acção* ($M=4,56$). O item com a cotação mais baixa foi considerado *clareza dos objectivos da acção* ($M=4,32$).

Os dinamizadores tiveram uma avaliação global de 4,55 com cotações superiores para o item de *apoio nas actividades* ($M=4,57$).

A autoavaliação dos formandos foi avaliada com uma média de satisfação de 4,55. Os itens melhor avaliados foram o *relacionamento entre os formandos, interesse demonstrado pelo grupo de formação e a contribuição do grupo para o sucesso da formação e da aprendizagem*. Os itens com uma avaliação inferior passaram por *aquisição de conhecimentos e pontualidade do grupo*.

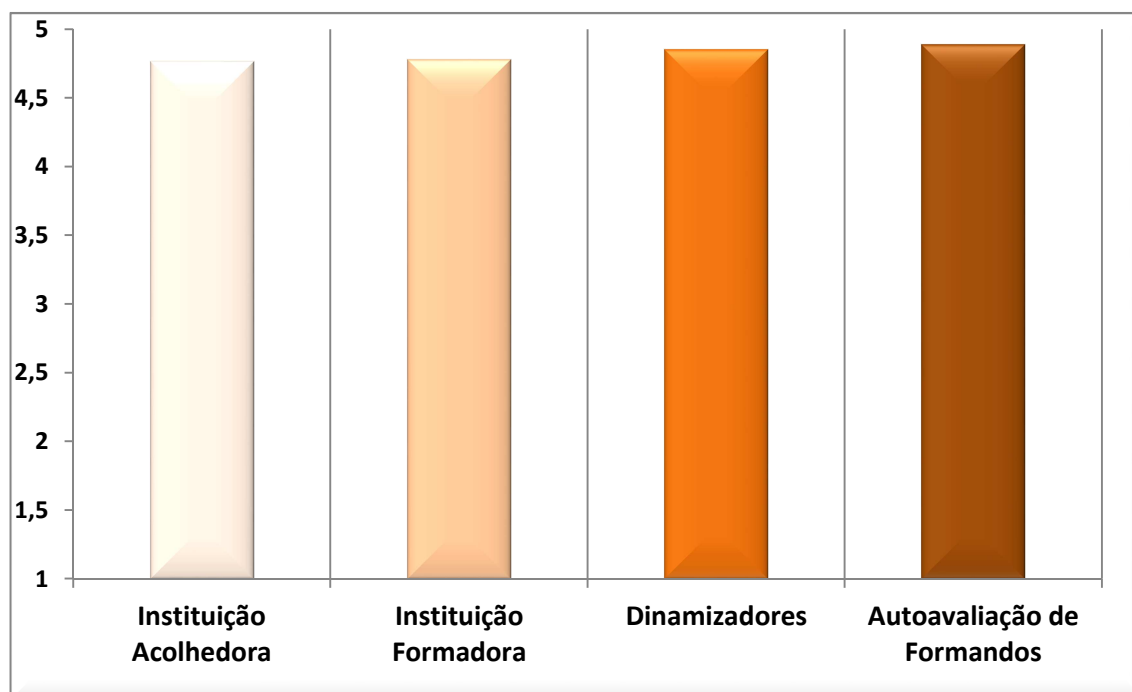


Gráfico 2. Avaliação Global de Satisfação de Formando - Escala de avaliação 1 a 5 referente ao segundo grupo.

b) Resultados da avaliação de impacto da entidade acolhedora

Passados 3 meses após o termo dos eventos, aplicou-se um questionário às duas chefias responsáveis pela EA de forma a se apurar o grau de cumprimento do projecto, tendo em conta o levantamento de necessidades de intervenção à EA inicial:

De acordo com ambas directoras, o projecto cumpriu 100 % dos requisitos inicialmente propostos:

- Pintura de base e criativa nos locais previstos;
- Elevada aceitação pelos colaboradores e utentes do Hospital;

- Entrega de todo o equipamento previsto;
- Limpeza de toda a área intervencionada.

c) Resultados da avaliação de impacto da entidade promotora

Passados 7 meses após o termo dos eventos, aplicou-se um questionário a 12 formandos (21% do total) com o objectivo de se apurar o impacto que os TBC tiveram no exercício das suas funções:

- 100 % declararam que o evento teve um impacto positivo do desempenho das suas funções;
- 75 % (9 formandos) declararam que este evento foi o melhor de sempre alguma vez realizado na EP;
- 67% (8 formandos) assumem que se tornaram mais sensíveis para as questões da RS;
- 92% (11 formandos) assumem que a empresa poderia fazer muito mais;
- 25% (3 formandos) declaram que se tornaram voluntários em instituições.

6. Conclusões

As empresas “cidadãs” podem partilhar a criação de valor, pelas PI, nomeadamente a sociedade local. Promovendo projectos sociais dirigidos à comunidade, dirigem parte do seu lucro comercial para estas actividades locais sustentáveis, incrementado muito a proximidade, envolvimento e níveis de confiança dos seus colaboradores com a sociedade.

As boas práticas de recursos humanos e a cidadania organizacional, estimula o desenvolvimento de comportamentos de voluntariado, dirigidos às PI da sociedade mais vulneráveis ganhando significativa reputação ao integrar e praticar os princípios da RS no seu negócio.

Os TBC são um exemplo da aplicação destes comportamentos. Os colaboradores ganham esta dimensão social no seu dia a dia, interiorizando o voluntariado como iniciativas altamente motivadores para a sua vida pessoal e profissional.

A ISO 26000:2010 prevê que cada vez mais as empresas venham a aderir à repartição do valor organizacional pela sociedade.

7. Bibliografia

Almagro J.J., Galmendia, J.A., Torre, I (2010) *Responsabilidad social una reflexión global sobre la RSE*, Ed. FT Prentice Hall

Amaral, C. (2008) *La Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito del Marketing Relacional (stakeholders)*. Universidad de Vigo, Madrid, 15 e 16 Julho.

Amaro, RR. (2009) “Ética e Mercado”. Oral presentation on *4ª Semana da Responsabilidade Social*, 4 a 7 de Maio, Fundação Calouste Gulbenkian.

Avolio, B.J. et al (2009) “Leadership: Current Theories Research, and Future Directions”. *Annu. Rev. Psychol.*, 60, pp421-449.

Baylis, J. and Smith, S. (2005) *The globalization of world politics – An introduction to international relations*. 3rd Ed. New York. Oxford University Press Inc.

Bowen, H. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers Eds.

Buckley e Caple (2007). *The Theory & Practice of Training*, Kogan Page Publishers - pp326

Burke, L. and Logsdon, J.M. (1996). “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, 29(4), pp 495-502.

Carroll, AB. and Buchholtz AK. (2009) *Business and society: ethics and stakeholder management*. Cengage Learning Inc.

Comissão Das Comunidades Europeias – CCE (2001). “*Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*”, Bruxelas, COM.

Cortina, A. Conill, J. Domingo, A. Marzá, VDG. (1994), *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Ed. Trotta. Madrid.

Davies, G., Et al (2002) *Corporate reputation Competitiveness*. 1ª Ed a York: Routledge.

Eiriz, V., Wilson, D. (2006) “Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration”. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), pp275-291.

Estevão, C. (2001) *Formação, gestão, trabalho e cidadania contributos para uma sociologia crítica da formação*, Educação & Sociedade vol.22 no.77 Campinas.

- European commission (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Bruxelas, COM 2011.
- Freeman, R.E., Reed, D.L. (1983). "Stockholders and Stakeholder: A new Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25(3), pp-88-106.
- Freeman, RE. (2001). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation". In: *Ethical Theory and Business*, Beauchamp, Tom L., Bowie, Norman E. (Eds.). Sixth edition: 56-65.
- George, B. et al (2007) "Discovering your authentic leadership". *Harvard Business Review*. Publication date: Feb 01, 2007. Prod. #: R0702H-PDF-ENG, pp1-9.
- Goffee, R., Jones, G. (2005) "Managing Authenticity. The Paradox of Great Leadership". *Harvard Business Review* 1-9.
- Gonçalves, H. (2002). "Responsabilidade social das empresas e a norma SA 8000". In: *Observatório das PME Europeias. PME em Foco*", Universidade Católica Portuguesa.
- Helin, S., Sandstrom, J. (2008) "Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics I a MNC Subsidiary". *Journal of Business Ethics*, 82, pp281-291.
- Herrmann, P. (2005). "Evolution of strategic management: The need for new dominant designs". *International Journal of Management Reviews* 7 (2), pp111-130.
http://www.slis.ualberta.ca/cap02/kristie/focus_group_paper.htm
- Jiménez, E.M.G. (1995) "Ética empresarial y códigos de conducta". *ESIC MARKET*, nº 88, Abr-Jun.
- Kotter, J. (2001) "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*. Dec, 1-11.
- Maak, T., Pless, NM. (2006) "Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective". *Journal of Business Ethics*, 66(1), pp99-115.
- Melé, D, Guillén, M. (2006) "The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social responsibility". *WP n°658 IIES Business School*, University of Navarra.
- Neves, JC. (2008) *Introdução à Ética Empresarial*. Principia.
- NP 4427:2004 Sistema de gestão de recursos humanos. Requisitos. IPQ
- NP 4469-1:2008 Sistema de gestão da responsabilidade social. Requisitos. IPQ
- NP ISO 26000:2011 Linhas de orientação da Responsabilidade Social. IPQ
- Porter, M. and Kramer, M. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*. Dec pp.36-52.
- Rego, A. et al (2003) "Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas" . *Principia-Publicações Universitárias e Científicas*, Cascais.
- Roberto, JA. and Serrano, A. (2007). "As organizações económico-sociais e os seus stakeholders" . *Economia Global e Gestão*, 12(2), pp73-93.

Santos, M.J.N. (2005) *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social*. Oeiras, Celta Editora.

Santos, M.J.N., Santos, A.M., Pereira, E.N., Silva, JLA. (2006) *Responsabilidade Social. Casos em Portugal*. Editora RH, Lda.

Schein eh (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, *Bulletin of Science Technology Society*, 14, 121-122.

Sebes, SP. Ventura-Lucas R. Jorge, F. (2009) “O impacto da gestão da formação na responsabilidade social empresarial”. In: *Turismo e gestão: Inovação e empreendedorismo o contexto da economia empresarial*. Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve. Ed. p308.

Vaaland, T.I., Heide, M., Grønhaug, K. (2008) “Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context”. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), pp927–953.

Zadec, S. (2007) *The Civil Corporation*. Earthscan.

Zaleznik, A. (2004) “Managers and Leaders”. *Harvard Business Review*, pp1-10.

EXPERIÊNCIAS NO ENSINO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração
de Lisboa, do Instituto Politécnico de Lisboa

Resumo

Nesta comunicação serão abordadas experiências no ensino da responsabilidade social. Considerando o enquadramento atual da responsabilidade social das empresas, constata-se que várias instituições internacionais têm vindo a desafiar as escolas de gestão para a introdução nos currículos dos cursos de ciências empresariais de matérias relacionadas com a responsabilidade social das empresas e a sustentabilidade. Esta comunicação tem como objetivo propor um enquadramento metodológico no âmbito da lecionação da responsabilidade social aplicável a cursos de gestão de empresas ou outros no âmbito das ciências empresariais ao nível do ensino superior.

Numa primeira fase a comunicação abordará a matéria base objeto das experiências pedagógicas – a responsabilidade social das empresas, sua evolução e definições contemporâneas.

Numa segunda fase abordar-se-á a problemática do ensino da responsabilidade social, através de uma revisão de literatura no âmbito da temática do ensino de matérias de natureza ética, face aos desafios específicos que esta atividade enfrenta.

Numa terceira e última fase proceder-se-á à apresentação do enquadramento metodológico proposto, para o ensino da responsabilidade social em cursos de gestão de empresas e de ciências empresariais.

Palavras-chave: responsabilidade social das empresas, ensino da responsabilidade social

Abstract

This paper will address experiences in teaching social responsibility. Considering the current framework of corporate social responsibility, it is noted that several international institutions have been challenging business schools to introduce in their curricula of management courses topics related to corporate social responsibility and sustainability.

This communication aims to propose a methodological framework for teaching social responsibility in management courses.

Initially the communication will address the issue of corporate social responsibility, its evolution and contemporary definitions.

In the second phase it will be address the issue of teaching social responsibility, through a literature review on ethics teaching, facing the specific challenges of this activity.

The third and final phase presents the proposed methodological framework for teaching social responsibility in management courses.

Keywords: corporate social responsibility, social responsibility teaching

1. - A responsabilidade social das empresas

A responsabilidade social das empresas tem vindo nos últimos anos a merecer atenção de diferentes públicos interessados na actuação das empresas. Em 2011, a Comissão Europeia apresenta uma nova definição de responsabilidade social, através da qual as empresas deverão assumir as responsabilidades decorrentes dos seus impactos na sociedade COM (2011).

Esta visão da responsabilidade social assenta num envolvimento colaborativo entre a empresa e as suas partes interessadas, do qual resulta a integração de um amplo leque de aspectos económicos ambientais e sociais, quer a nível operacional, quer a nível estratégico:

“Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders (...)” (COM, 2011: 6).

Esta forma de entender a responsabilidade social das empresas alicerça-se na perspectiva de múltiplas responsabilidades, que extravasam a dimensão económica, incluindo outras dimensões, não unicamente de cumprimento legal mas também de cumprimento de atitudes éticas exigida pela sociedade (Carroll, 1991).

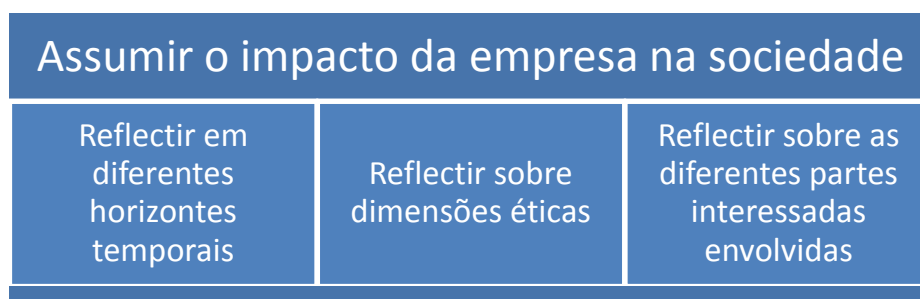
O entendimento da responsabilidade social como um amplo compromisso da empresa perante as suas partes interessadas está igualmente expresso na norma ISO 26000 que constitui para as empresas uma importante ferramenta de análise dos seus compromissos a diferentes níveis: governação organizacional, direitos humanos, práticas laborais, ambiente, práticas operacionais justas, questões relativas ao consumidor e desenvolvimento e envolvimento da comunidade (ISO 26000).

O entendimento da empresa enquanto espaço de satisfação de múltiplas necessidades e a prossecução do cumprimento de um amplo conjunto de objectivos constitui um desafio importante para o ensino da gestão e suas áreas funcionais.

2. - Ensino da responsabilidade social

Face ao entendimento da empresa reflectido nos documentos anteriormente referidos o ensino da responsabilidade social deverá contemplar uma tripla dimensão, tal como é proposto na figura seguinte.

Figura 1 - Pilares para o ensino da gestão segundo o paradigma da responsabilidade social



Fonte: Seabra (2013)

Apenas se poderá estudar o impacto da empresa na sociedade, reflectindo sobre esse impacto sobre as diferentes partes interessadas da empresa, em diferentes horizontes temporais e num contexto de múltiplas dimensões de natureza ética.

A exigência implícita à tripla dimensão acima reproduzida implica que o ensino da responsabilidade social tenha lugar em dois planos convergentes:

- Num plano específico do ensino da responsabilidade social, no qual serão abordados documentos de referência, conceitos, metodologias e instrumentos de responsabilidade social, tais como definições, normas, instrumentos de relato – a este nível, o aluno beneficiará da frequência de uma unidade curricular específica sobre o tema de responsabilidade social;
- No plano do ensino da responsabilidade social intrínseca a determinada área funcional – no qual o aluno beneficiará da reflexão ao nível das diferentes unidades curriculares de atitudes e práticas específicas ao cumprimento da responsabilidade social em cada área específica de intervenção empresarial.

A proposta de dois planos convergentes para o ensino da responsabilidade social baseia-se na necessidade, quer de uma preparação específica sobre o tema, quer de uma preparação concreta área a área sobre as consequências para as diferentes áreas funcionais da forma contemporânea de entender a empresa.

O enquadramento metodológico que se apresenta de seguida corresponde a uma formação específica em responsabilidade social, que beneficiará da complementaridade proporcionada pela reflexão sobre o tema nas diferentes unidades curriculares frequentadas pelo aluno.

É proposto um modelo de aprendizagem no qual a apresentação de conceitos é beneficiada a partir da apresentação e discussão de casos, como forma de incentivar a participação activa dos alunos, circunstância particularmente importante no ensino da responsabilidade social.

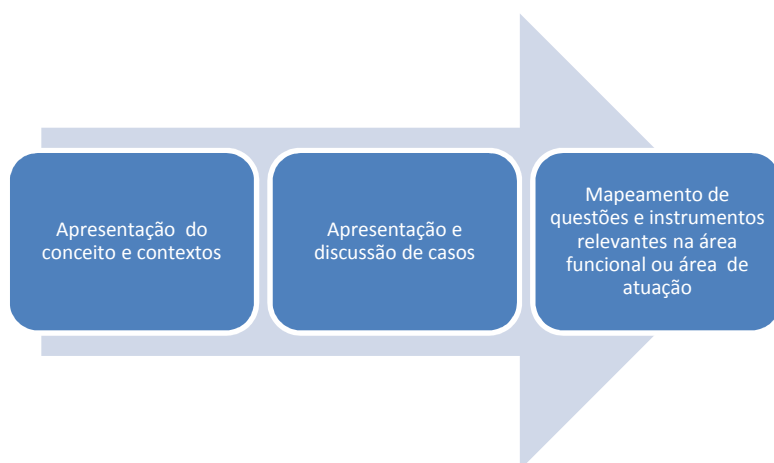
“The learning environment in teaching ethics should be highly interactive. Students generally want to share their views. They need to learn to articulate and defend these views with clarity and persuasion. This means that the class should be discussion oriented and focused on the active exchange of ideas.” (Felton, Sims, 2005: 384).

Naturalmente o modelo proposto exige que seja proporcionado a cada aluno a possibilidade de participar no debate com a sua própria visão, alicerçada nas suas próprias experiências e atitudes.

“As business ethics teachers we must make sure that the classroom environment is free from constraint and that every student has an equal opportunity to be heard. This means each student has the same chance to command, to oppose, to permit, or forbid, and to express his or her attitudes, feelings, and intentions.” (Sims, 2004: 210).

3. - Enquadramento metodológico proposto

O enquadramento metodológico proposto baseia-se na apresentação do conceito de responsabilidade social e seus contextos de operacionalização com recurso á discussão de casos, exercício que permitirá uma ampla apresentação de questões e instrumentos específicos em determinadas áreas de actuação (figura 2).

Figura 2 – Enquadramento metodológico proposto

Fonte: Elaboração própria

A discussão de casos permitirá dirigir a discussão para temas previamente seleccionados para análise. Apresentam-se seguidamente dois casos e respectivos enquadramentos prepostos para operacionalização em sala de aula.

3.1. Estudo de casos

Caso 1

No caso 1 – apresentado em anexo, descreve-se a actuação de um vendedor com registos de sucesso financeiro por via do cumprimento de objectivos de vendas, mas que no entanto operacionaliza uma visão de empresa baseada na subordinação dos interesses das partes interessadas ao interesse financeiro da empresa.

Com este caso pretende-se discutir os múltiplos objectivos da empresa e suas responsabilidades, compreender a importância do relacionamento da empresa com as suas partes interessadas e analisar questões fundamentais para o crescimento sustentável da empresa.

Tabela 1 – Tabela de discussão do caso apresentado

Mapa para discussão do caso – “o consultor comercial”	Dimensões do caso em análise	Bibliografia de apoio
Os objectivos da empresa e suas responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades económicas • Responsabilidades éticas 	Identificação do cumprimento das diferentes responsabilidades empresariais: <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos objectivos de vendas; • Esclarecimento aos clientes no acto da venda. 	CARROLL, A.B. (1991)
Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação no caso de uma visão dos <i>stakeholders</i> (neste caso dos clientes) enquanto agentes passivos na actuação da empresa; - Reflexão sobre o papel dos clientes enquanto “parceiros” no negócio da empresa; - Discutir a importância de um relacionamento <i>win-win</i> (relacionamento comercial positivo quer para a empresa, quer para os seus clientes). 	MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. (1997)
O crescimento sustentável da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexão sobre o sucesso financeiro a diferentes horizontes temporais. - Reflexão sobre a sustentabilidade da empresa no longo prazo em articulação com a satisfação das expectativas das partes interessadas. 	ISO 26000 COM (2011)

Fonte: Elaboração própria

Caso 2

No caso 2 – apresentado em anexo, aborda-se a amplitude das responsabilidades sociais da empresa, quer em domínio interno, quer em domínio externo.

Tabela 2 – Tabela de discussão do caso apresentado

Mapa para discussão do caso – “empresa do sector do retalho”	Dimensões do caso em análise	Bibliografia de apoio
As dimensões da responsabilidade social: Responsabilidade social em âmbito interno e em âmbito externo.	Baseadas no “LIVRO VERDE – “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. Gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos, preocupações ambientais globais (COM, 2001).	COM (2001)
	Baseadas na ISO 26000 Governança organizacional, direitos humanos, práticas laborais, ambiente, práticas operacionais justas, questões relativas ao consumidor e desenvolvimento e envolvimento da comunidade (ISO 26000).	ISO 26000
Normas de responsabilidade social	Requisitos das normas	NP4469-1: 2008: Sistema de gestão de responsabilidade social Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. NP4469-2: 2010: Sistema de gestão de responsabilidade social Parte 2: guia de orientação para a implementação SA 8000

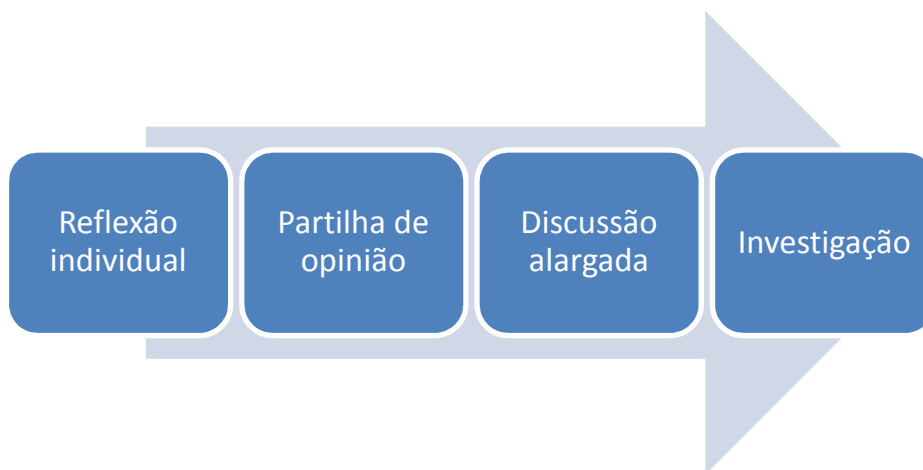
Fonte: Elaboração própria, a partir dos documentos consultados

3.2. A operacionalização em sala de aula

A operacionalização do caso em sala de aula tem lugar em diferentes fases (figura 3). Numa primeira fase solicita-se que os alunos procedam a uma reflexão sobre o caso. Numa segunda fase há lugar a uma partilha de opinião em grupo no sentido de se fomentar o debate e a partilha de opiniões. Numa terceira fase a discussão é alargada a toda a turma.

Na fase de discussão alargada perante os contributos dos alunos para uma completa interpretação do caso tem lugar um amplo mapeamento de questões e instrumentos relevantes na área de actuação em discussão.

Figura 3 – operacionalização do caso em sala de aula



Fonte: elaboração própria

Perante os documentos e instrumentos apresentados em sala de aula, é proposto aos alunos actividades de investigação para aprofundamento da reflexão sobre os temas a debate.

4. - Conclusão

A responsabilidade social das empresas constitui uma importante matéria a leccionar em cursos de ciências empresariais. Uma ampla cobertura do tema implicará a leccionação de questões específicas associadas a definições, normas e outros instrumentos, em âmbito de propostas nacionais e internacionais, o que justificará a elaboração de um programa autónomo dando forma a uma unidade curricular específica. Por outro lado, as especificidades de cada área científica e de cada área funcional da empresa justificarão que considerações de questões éticas e de operacionalidade da responsabilidade social sejam abordadas em cada unidade curricular.

A leccionação apenas de uma das partes propostas implicará uma menor amplitude de análise:

- caso seja apenas leccionada uma unidade curricular específica de responsabilidade social corre-se o risco de se limitar a leccionação a questões formais que ainda que contemplando o enquadramento ético implícito aos instrumentos em análise não beneficiará da discussão na especialidade de cada disciplina das diferentes considerações de natureza ética na actuação empresarial;
- caso não esteja presente no plano curricular uma disciplina específica de responsabilidade social, poderá ser prejudicada a apresentação coerente do enquadramento teórico do tema com consequências na eventual menor integração das reflexões proporcionadas pelas análises em outras unidades curriculares.

Face ao exposto conclui-se que a nova visão de empresa, alicerçada no princípio de uma gestão empresarial integradora dos interesses das partes interessadas numa lógica de criação e partilha de valor implica um profundo desafio para as diferentes áreas científicas envolvidas no ensino da gestão e das ciências empresariais.

Dada a natureza ética dos temas a abordar, as diferentes temáticas exigem análises por diferentes perspectivas, sendo necessário integrar a própria experiência dos alunos

considerando que os valores de cada um são essenciais para a adesão ao novo modelo de empresa, bastante diferente do paradigma tradicional da criação de valor unicamente para o accionista.

Referências bibliográficas

CARROLL, Archie B. (1991) “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, Jul/Aug91, Vol.34 Issue 4, p39-48.

COM (2001) “*GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*”, COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, Tradução para português “LIVRO VERDE - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, Bruxelas.

COM (2011) “*Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - a Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*”, EUROPEAN COMMISSION, Brussels.

FELTON, Edward L., SIMS, Ronald R. (2005) “Teaching Business Ethics: Targeted Outputs”, *Journal of Business Ethics*, 60: 377–391.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. (1997) “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº. 4, pp. 853-886.

SEABRA, Fernando Miguel (2013) “Responsabilidade Social das Empresas: Um desafio para as instituições de ensino superior na área da gestão”, in: *Ciência e Tecnologia como Vetores para a Sustentabilidade*, Organizadoras: BELLUCCI, Ivanete, OBATA, Sasquia Hizuru, CÉSAR, Vivian Aparecida Blaso Souza Soares. Vespa Comunicações, São Paulo, Brasil.

SIMS, Ronald R. (2004) “Business Ethics Teaching: Using Conversational Learning to Build an Effective Classroom Learning Environment”, *Journal of Business Ethics*, 49: 201–211.

SÍTIOS INTERNET CONSULTADOS

Consulta em Outubro 2013

Associação Portuguesa de Ética Empresarial - APEE

<http://www.apee.pt/>

ISO 26000 - <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

http://www.iso.org/iso/sr_7_core_subjects.pdf

http://www.iso.org/iso/sr_schematic-overview.pdf

Social Accountability International (SAI)

<http://www.sa-intl.org/>

Anexos:

Caso 1 - “o consultor comercial”

O Dr. Manuel Machado, consultor comercial, exerce funções como vendedor sénior numa empresa imobiliária.

É reconhecido internamente como um indivíduo dinâmico que cumpre sempre os objectivos de vendas de todos os segmentos comercializados no escritório ao qual está afecto.

Com muita experiência no ramo, é consensualmente apontado como um profissional bem preparado do ponto de vista técnico, tendo também um bom relacionamento com os clientes alicerçado na sua simpatia natural e boa disposição.

Recentemente o Dr. Manuel Machado foi convocado para uma reunião com o Director Comercial. Nesta reunião foi comunicado ao Dr. Manuel Machado a existência de um conjunto de reclamações que a Administração tinha recebido nos últimos meses, por parte de clientes, que reclamavam um conjunto de questões relacionadas com o serviço prestado pelo Dr. Manuel Machado.

Entre estas reclamações eram apontadas as seguintes questões:

- Falta de esclarecimento relativamente a outros imóveis comercializados pela empresa (que o cliente veio a tomar conhecimento posteriormente ao negócio);
- Falta de esclarecimento relativamente a problemas com a vizinhança;
- Falta de esclarecimento relativamente a lacunas ao nível dos transportes públicos;

O Dr. Manuel Machado contestou:

- “Se o cliente está interessado numa casa, não vou introduzir entraves ao negócio, sugerindo outras casas. Naturalmente o cliente sabe o que quer!”
- “Por acaso sabia que naquele prédio há uns problemas com a vizinhança por motivos de falta de respeito pelas normas do silêncio, mas o cliente não me perguntou nada nesse sentido e eu nada lhe disse”;
- “Relativamente aos transportes públicos informei o cliente que há transportes disponíveis, mas o cliente não me questionou sobre o horário, e eu, naturalmente, não ia referir que apenas há uma carreira hora-a-hora”.

Mais respondeu o Dr. Manuel Machado: “Sou o melhor vendedor do escritório desde que o escritório está constituído, pelo que a minha missão enquanto profissional é cumprida exemplarmente”. “Contribuí muito para o sucesso financeiro desta empresa – estou consciente disso”!

Antes de sair ainda referiu ao Director: “Sabe Sr. Dr., eu sou um profissional e relaciono-me com os clientes com profissionalismo, e para vender às vezes é melhor falar menos, mas nunca menti a ninguém!”

Pretende-se:

- Proceda a uma análise deste caso no âmbito da responsabilidade social das empresas.

Caso 2 - “Empresa do sector do retalho”

O Dr. Manuel Fonseca, recém-licenciado em Gestão, foi contratado por uma empresa do sector do retalho, com responsabilidades de assessorar a Administração.

Estando a empresa a pretender iniciar um processo de certificação em responsabilidade social, foi solicitado ao Dr. Manuel Fonseca a elaboração de um estudo preliminar sobre a situação da empresa em termos das principais questões relacionadas com a temática. Numa primeira instância foi solicitado que elaborasse um relatório em que incluísse os principais pontos a analisar (áreas em concreto a analisar, informação necessária, forma de obter os dados necessários).

Pretende-se:

Assumindo a figura do Dr. Manuel Fonseca apresente o relatório acima referido.

Dados sobre a empresa:

A empresa possui lojas em todos os distritos portugueses, actuando na área alimentar e outras áreas presentes numa grande superfície.

Ao nível dos aprovisionamentos, parte dos produtos são adquiridos em Portugal mas uma parte significativa é proveniente do estrangeiro (Europa e outros continentes).

O número de trabalhadores é muito significativo face às várias funções implícitas ao negócio da empresa.

Em termos comerciais a empresa tem desenvolvido esforços para acompanhar a dinâmica do seu sector de actividade.

C_{c,o}: COMBINAÇÕES DE CULTURA E CIDADANIA NA ORGANIZAÇÃO

Alexandra Gordo

Universidade de Évora

Resumo

Se uma organização fosse gerida apenas com recurso à matemática, então esta proposta de comunicação ter-se-ia ficado pelo título, porque o sucesso da organização resultaria, entre outros fatores, da combinação simples de dois objetos, à partida distintos, a Cultura e a Cidadania. Felizmente, as organizações são mais complexas! Se o “Homem é um ser social” também a Cultura é uma forma de Cidadania.

A ligação entre Cultura Organizacional e Cidadania Organizacional tem vindo a tornar-se mais evidente, e porventura mais intensa, com a crescente globalização. Este crescimento evidenciou a influência que o contexto cultural possui sobre os comportamentos de Cidadania Organizacional (Mohant and Rath, 2012), sendo que o interesse nesses comportamentos assenta no facto de contribuírem para a eficácia da organização (Rego, 2002).

O objetivo desta comunicação é contribuir, teoricamente, para o estudo da relação entre Cultura Organizacional e Cidadania Organizacional. O estudo apresentará a definição de ambos os conceitos, considerando a sua evolução histórica, a análise das dimensões que compõem essas duas variáveis, e a observação de alguns exemplos que as relacionam.

O contributo será elaborado com recurso à análise de artigos científicos, sendo, por isso, uma pesquisa bibliográfica que se espera consiga construir uma fundamentada revisão de literatura.

Na pesquisa prévia efetuada para a escolha da comunicação, encontraram-se fortes indicadores de que Cultura Organizacional influencia de várias formas os comportamentos de Cidadania Organizacional. O que se espera com este estudo é, em suma, confirmar essa influência, mostrando de que forma e que fatores contribuem para que exista, podendo, no final, proporcionar aos interessados uma síntese de conceitos capazes de potenciar comportamentos de cidadania na organização, através da cultura.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Cidadania Organizacional, Comportamento de Cidadania Organizacional

Abstract

If the Organization Management only use the mathematics, this communication proposal having stayed by title, because the success of that organization would result, among other factors, of the combination of two simple and distinct objects, the Culture and Citizenship. Fortunately, organizations are more complex! If the "Man is a social being" also the Culture is a form of Citizenship.

.The relation between Culture Organizational and Citizenship Organizational has coming to become more evident, and perhaps more intense, with the growing of globalization. This growth evidenced the influence that the cultural context have about the organizational citizenship behavior (Mohant and Rath, 2012), being that the interest in these behaviors grounded on the fact that they contribute to the effectiveness of the organization (Rego, 2002).

The aim of this communication is to contribute, theoretically, for the study of relationship between Culture Organizational and Citizenship Organizational. The study shall provide the definition of both concepts, considering the historical evolution, analysis the dimensions that compose these two variables, and observation of some examples that relate them.

This contribution will be elaborated with feature to analysis of scientific articles, being, why, a bibliographical research what is expected to be able to build a literature review.

In prior research effected for choosing the communication, was found strong indicators that Culture Organizational influences, in many ways, the organizational citizenship behavior. What is expected with this study is to confirm this influence, showing what manner and that factors contribute to that exists, being able, in the end, provide stakeholders a synthesis of concepts capable of potentiate citizenship behaviors in the organization, through of culture.

Keywords: Culture Organizational, Citizenship Organizational, Citizenship Organizational Behavior

Introdução

A Cultura Organizacional e a Cidadania têm vindo a tornar-se mais próximas, e porventura mais interligadas, com a crescente globalização. Este crescimento evidenciou a influência que o contexto cultural possui sobre os comportamentos de Cidadania Organizacional (Mohant and Rath, 2012) e se o “Homem é um ser social” também a Cultura é uma forma de Cidadania.

O título desta comunicação faz alusão à matemática como se essa pudesse, de forma muito simples, combinar cidadania e cultura que pareciam, à partida, dois elementos distintos. Felizmente, quando se envolvem organizações e pessoas as fronteiras nem sempre estão tão bem definidas...

O objetivo desta comunicação é contribuir, teoricamente, para o estudo da relação entre Cultura Organizacional e Cidadania Organizacional, recorrendo à definição de ambos os conceitos, à sua evolução histórica, à análise das dimensões que compõem essas duas variáveis e, finalmente, observando alguns exemplos que as relacionam.

O contributo será elaborado com recurso à análise de artigos científicos sendo dividido em três partes: Cultura Organizacional, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Cultura e Cidadania na Organização. Por fim, far-se-ão algumas considerações finais.

Elemento distinto 1: Cultura Organizacional

Segundo Mohabty e Rath (2012) o estudo da cultura organizacional não é um fenómeno recente. Os estudos iniciais da cultura nas organizações remontam a 1930 através da investigação efectuada por Hawthorne (Warner & Low, 1947 *apud* Mohanty e Rath, 2012) na Western Electric Company, em Chicago. No entanto, na década de 1980, a investigação sobre cultura organizacional tornou-se muito visível com os esforços efetuados para explicar porque é que as empresas americanas tinham dificuldades em competir com organizações de países com culturas muito diferentes, especificamente o Japão (Schein, 1990; Trice e Beyer, 1993 *apud* Mohanty and Rath, 2012).

A partir dessa linha de estudo, foi determinado que a cultura nacional não pode explicar todas as diferenças. Em vez disso os investigadores determinaram a necessidade de diferenciar as organizações dentro de uma determinada sociedade, especialmente em

relação ao desempenho e eficácia organizacional (Ouchi, 1983 *apud* Mohanty and Rath, 2012 *apud* Mohanty and Rath, 2012).

Os investigadores argumentam, assim, que melhorar, manter ou mudar a cultura organização permite que as organizações se tornem mais competitivas, podendo até ajudar a revitalizar as organizações em declínio (Mohanty and Rath, 2012).

Mas, afinal, como se define a cultura organizacional? A cultura organizacional foi definida por Schein (1996: 236 *apud* Pina e Cunha *et al.*, 2005: 530), num artigo intitulado “A variável esquecida nos estudos organizacionais” como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”.

Mas várias são as definições de cultura se se consultarem diferentes autores, como Jacques (1951), Hofstede (1991), Cook e Yanow (1993) ou Schneider, Brief e Guzzo (1996). Para Grieses, por exemplo, (2000 *apud* Mohant and Rath, 2012), a cultura organizacional é "a soma total dos traços de comportamento aprendido, crenças e características dos membros de uma organização, em particular ". O mesmo autor enfatiza a palavra “aprendido”, pois é essa aprendizagem que distingue a cultura dos comportamentos biológicos de interação.

No entanto, todas parecem consensuais em relação ao facto de que a cultura influencia a capacidade de comunicação e os processos de tomada de decisão dos membros da organização, bem como a sua credibilidade (Cooke e Rousseau, 1988; Kowalczyk & Pawlish , 2002; Mycek , 2000 *apud* Mohanty and Rath, 2012).

Kowalczyk & Pawlish (2002 *apud* Mohanty and Rath, 2012) analisaram a importância da cultura para a vantagem competitiva de uma organização, para o seu grau de adaptabilidade e de inovação. Em outras pesquisas, foi observado que a cultura de uma organização pode afetar o sistema de operações da organização, a produtividade, as ações de liderança (Shaw, 2002; Taylor, 2003 *apud* Mohanty and Rath, 2012), o desempenho (Cameron & Quinn, 1999 *apud* Mohanty and Rath, 2012), e a eficácia organizacional (Parry, 2004;Valentino *et al.*, 2004 *apud* Mohanty and Rath, 2012).

Várias investigações mostraram, ainda, que a cultura tem influenciado o compromisso dos colaboradores (Lok & Crawford, 1999; Mycek, 2000; O'Reilly, 1989; Parry, 2004;

Putz, 1991; Webster, 2004 *apud* Mohanty and Rath, 2012), bem como os seus comportamentos (Atchison, 2002; Cooke & Rousseau, 1988 *apud* Mohanty and Rath, 2012).

Considerando todos os contextos aqui apresentados pode extrair-se a noção de que a cultura organizacional é de natureza multidimensional e pode ser analisada em vários níveis: individual, grupal, organizacional e nacional. Assim, existem características que permitem distinguir a cultura de outros conceitos do comportamento organizacional, como por exemplo, o clima organizacional. Essas características distintivas da cultura são, segundo Pina e Cunha *et al.*, (2005):

- a *regularidade nacional*, visto que as culturas organizacionais são dotadas, no quadro de um dado país, de alguma semelhanças e regularidades que as diferenciam de outras organizações de outros países;
- a *influência histórica* que uma nação ou organização sofreu;
- o *alcance coletivo*, porque a criação e desenvolvimento de uma cultura é um fenómeno coletivo, constituído por valores e normas socialmente aceites e que resultam das interações estabelecidas pelos indivíduos ao longo do tempo;
- o *caracter dinâmico*, isto não quer dizer que a cultura organizacional muda facilmente, significa sim, que não é estática mas recetiva e aberta a mudanças;
- a *aprendizagem pelos membros organizacionais* uma vez que são interiorizadas pelos membros da organização através da experiência e da exposição às práticas organizacionais;
- a *partilha de crenças, valores e assunções* uma vez que o processo de aprendizagem conduz à partilha pelo coletivo, de um conjunto de pressupostos, valores e normas;
- os *elementos visíveis e invisíveis*, sendo que a componente visível refere-se por exemplo, às instalações físicas, ao código de vestuário, aos ritos e cerimónias. Por outro lado, os elementos invisíveis são mais profundos e deles fazem parte os valores, as crenças e os pressupostos partilhados.

Estas características da cultura são muitas vezes identificadas nas quatro dimensões da cultura organizacional, que contribuem para a eficácia organizacional (Denison, 1990; Denison e Mishra, 1995; Denison e Neale, 1996; Fey e Denison, 2003 apud Sadati, 2012) e que resultam do cruzamento de dois eixos: orientação interna-externa e flexibilidade-estabilidade (Pina e Cunha *et al.*, 2005).

Essas quatro dimensões são a Adaptabilidade, a Consistência, a Missão e o Envolvimento ou Participação (Sadati, 2012: 2178):

- A adaptabilidade refere-se ao grau em que uma organização mantém a capacidade de alterar o comportamento, as estruturas e os sistemas para sobreviver com base nas mudanças da envolvente.
- A consistência está associada com o grau em que as crenças, valores e expectativas são realizadas constantemente pelos membros.
- O envolvimento refere-se ao nível de participação dos membros de uma organização na tomada de decisão.
- A Missão é a existência de uma definição partilhada de propósito da organização.

Por exemplo, uma organização com orientação externa, ou seja com forte adaptabilidade e missão, é uma organização caracterizada pela adaptabilidade e capacidade de mudança em resposta à envolvente externa, observando sempre o mercado, com uma visão concreta das suas necessidades. Por seu turno, uma organização com orientação interna, ou seja forte participação ou envolvimento e consistência, é uma organização com um forte sentido interno, focada nas dinâmicas de integração interna com são o caso da estrutura, os sistemas e os processos. Estas organizações valorizam as pessoas e orgulham-se delas na qualidade dos seus produtos e serviços (Denison, 2006 apud Cazares y Gómez, 2012)

Do cruzamento dos dois eixos atrás apresentados resultam quatro tipologias de culturas organizacionais (Pina e Cunha *et al.*, 2005):

- Cultura tipo clã: caracteriza-se pelo organizacionismo e orientação interna. Está orientada para a participação de todos os membros organizacionais, sendo adaptada a envolventes de mudança rápida. A pertença à empresa é realçada e as

necessidades dos colaboradores são tomadas como o caminho para o alcance de níveis de desempenho.

- Cultura adaptativa ou, segundo Braunscheidel *et al.*, adocrática: é do tipo orgânico e de orientação externa. O foco é colocado no meio envolvente e a organização reforça a capacidade de detecção, interpretação e tradução de sinais ambientais em respostas organizacionais. Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor.
- Cultura burocrática ou, segundo Braunscheidel *et al.*, hierárquica: é mecanicista e de orientação interna. Valoriza uma forma metódica de conduzir o negócio e destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantes de previsibilidade e bom funcionamento. É, portanto, uma cultura adaptada a envolventes estáveis.
- Cultura de realização ou, segundo Braunscheidel *et al.*, de mercado: é de orientação externa e mecanicista. É por vezes chamada de cultura de missão. O foco é colocado numa clara definição da visão organizacional, assim como na definição daquilo que cada colaborador deverá fazer para alcançar esse objetivo. Esta cultura é mais adaptada a envolventes estáveis, podendo suscitar bons resultados se a gestão for capaz de gerir o processo de definição de objetivos e de o articular com um sistema de recompensas que reforce a competitividade.

Estes tipos de cultura consideram intrinsecamente o nível transcultural da cultura ou seja o impacto das variáveis da cultura de cada nação nas características das organizações que nela atuam. Essas culturas nacionais são caracterizadas de acordo com quatro dimensões (Machado *et al, s.d.*):

1. Distância do Poder - Também chamada de distância hierárquica, é uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. É medida a partir dos sistemas de valores daqueles que tem menos poder. Esta dimensão está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Os índices de distância hierárquica informam sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde esse indicador é

baixo, a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados tem a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (Hofstede, 1991 *apud* Machado *et al*, 2009).

2. Coletivismo versus Individualismo - As sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas sociedades individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo. Assim, o individualismo é uma oposição ao coletivismo. O coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (Hofstede, 1991 *apud* Machado *et al*, 2009).
3. Feminilidade versus Masculinidade – Segundo Hofstede (1991 *apud* Machado *et al*, 2009).) a feminilidade é uma medida do quanto as tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade.. Os adjetivos masculinos e femininos, segundo o autor, são empregados num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura. No seu entendimento a dimensão masculinidade/feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero.
4. Controlo da Incerteza – Analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais face às situações desconhecidas. Conforme Barros e Prates (1996: 49 *apud* Machado *et al*, 2009) “Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controlo de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incerteza e riscos”. “O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado”.

As molduras culturais podem fazer com que alguns comportamentos considerados *extra-papel* numa dada cultura possam ser tomados como “obrigatórios” em outros contextos culturais. Além disso, se os membros organizacionais de algumas culturas reagem com mais atos de cidadania às percepções de justiça positiva, outros há em que diferentes culturas que não reagem desse modo pela simples razão de que tais atos são esperados. Esta tónica transcultural não desmente as especificidades das culturas nas organizações, mas antes procura enquadrá-las na cultura da sociedade em que a organização se insere, enquadrando, também o comportamento dos seus colaboradores (Pina e Cunha *et al.*, 2005).

Elemento distinto 2: Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988: 4 *apud* Rego, 2002).

Para Rego (2002) a origem dos CCO pode ser encontrada na proposta de Barnard (1938 *apud* Rego, 2002) segundo a qual a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas que nelas trabalham e da ideia defendida por Katz (1964:132 *apud* Rego, 2002) nos termos da qual “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

Batman e Organ (1983 *apud* Ebrahimpour et al., 2011) expressaram o significado da palavra CCO usando dois conceitos:

- 1) Comportamentos úteis, tais como a pontualidade e a realização de tarefas para além dos assuntos organizacionais formais
- 2) Comportamentos a evitar que possam danificar outras organizações ou indivíduos, como por exemplo evitar culpar os outros por assuntos rivais.

David Turnipseed e Murkison (1996 *apud* Ebrahimpour et al., 2011) definiram estes comportamentos com o conceito de "síndrome do bom soldado".

O interesse pelos CCO reside no contributo para a eficácia organizacional e várias pesquisas têm revelado que os grupos/organizações onde os CCO são mais atuantes

denotam melhores indicadores de eficácia (Podsakoff e MacKenzie, 1997; Rego, 2001b *apud* Rego, 2002).

Segundo Rego (2002) a contribuição dos CCO para a eficácia tem conduzido a inúmeros estudos procurem os seus antecedentes. Para o mesmo autor, existe uma lista extensa de atitudes, características de personalidade, comportamentos de liderança, características organizacionais e do trabalho passíveis de explicarem os CCO, mas alguns geram alguma polémica.

Refletindo sobre os resultados empíricos acumulados e as críticas, Organ (1997 *apud* Rego, 2002) admitiu que deixou de ser adequado considerar os CCO como “papel extra”, “para além do cargo” ou “não recompensados pelo sistema formal”. Deixou, então, “cair” esses dois atributos e manteve apenas o último: o da eficácia. O constructo que mais influenciou essa redefinição é o desempenho contextual (Borman e Motowidlo, 1993, 1997 *apud* Rego, 2002). No seu entender, esse constructo absorve a noção de CCO, sem que se torne conceitualmente imprescindível que os comportamentos sejam discricionários e desprovidos de recompensas diretas e garantidas.

O significado do desempenho contextual exige o conhecimento da noção de “desempenho na tarefa”, à qual se contrapõe. O desempenho na tarefa pode ser definido como “a eficácia com que os ocupantes dos cargos executam atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente por meio da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman e Motowidlo, 1997, p. 99 *apud* Rego, 2002).

Esta é o desempenho contextual. As categorias comportamentais que integram o constructo são (Borman e Motowidlo, 1993, 1997 *apud* Rego, 2002): a) persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; b) voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo; c) ajudar e cooperar com os outros; d) cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente; e) apoiar e defender os objetivos organizacionais.

Muitos estudos revelam que os CCO são um constructo multidimensional. A evidência da ausência de consenso em torno da dimensionalidade pode ser percebida na afirmação

de Podsakoff e seus colaboradores (2000:156 *apud* Rego, 2002): “a nossa revisão de literatura indica que quase 30 formas diferentes de cidadania podem ser identificadas.” Todavia, segundo os autores, essa prodigalidade pode ser analisada à luz das sete grandes dimensões (Quadro 1).

Quadro 1: Macrodimensões de cidadania encontrada na literatura

Dimensões	O indivíduo
Comportamento de ajuda	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado. • É cortês. Não abusa dos direitos dos outros. • Atua como pacificador. • Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
Esportividade	<ul style="list-style-type: none"> • Tolera sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. • Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. • Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
Lealdade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a imagem da organização com entidades externas. • Protege e defende a organização perante ameaças externas. • Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional (conscienciosidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos. • Adere-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.
Iniciativa individual	<ul style="list-style-type: none"> • Adota atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. • Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo. • Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros para atuar de modo idêntico.
Virtude cívica	<ul style="list-style-type: none"> • Participa ativamente na gestão da organização (v.g., participa de reuniões e debates sobre as políticas organizacionais). • Monitora o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (v.g., mantém-se a par das mudanças no setor que podem afetar a organização). • Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (v.g., denuncia atividades suspeitas).
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. • Frequenta cursos, procura atualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimentos ou negócios. • Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

Fonte: Podsakoff et al (2000 *apud* Rego, 2002:52)

Esse panorama geral não oculta, todavia, a possibilidade de os CCO terem natureza contextual/cultural (Morrison, 1994; Farh *et al.*, 1997), antes reforça. É presumível que algumas dimensões existam numas culturas, mas não em outras. Por exemplo, Farh e seus colaboradores (1997) encontraram cinco dimensões de cidadania, mas apenas três eram universais (isto é, assemelhavam-se às encontradas no Ocidente); as outras duas eram específicas da cultura chinesa. Em pesquisas recentes efetuadas por Rego (1999a, 2000a, 2000b), emergiu uma dimensão (harmonia interpessoal) similar à detetada por Farh e seus colaboradores. O dado é interessante porque reflete uma semelhança que alguns estudos sobre culturas nacionais têm manifestado. Efetivamente, se se considerarem as variáveis culturais de Hofstede, encontrar-se-á algum paralelismo entre a cultura portuguesa e, por exemplo a cultura de Taiwan. Deteta-se, aliás, uma quase simetria entre o perfil português/chinês e o dos países anglo-saxónicos – aqueles onde tem sido realizada a maior parte das pesquisas sobre CCO.

Tendo por base a definição, construção e dimensões dos CCO, as organizações que empregam os indivíduos que apresentam comportamentos de cidadania organizacional são mais propensas a ter grupos de trabalho eficazes dentro da organização (Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997 *apud* Mohant and Rath, 2012).

Para funcionar de forma eficaz, não é suficiente que uma organização "dependa unicamente dos comportamentos prescritos" (Katz, 1964 *apud* Mohant and Rath, 2012). As organizações foram, adequadamente, confiando, cada vez mais, na predisposição dos seus colaboradores contribuírem para além das descrições formais do trabalho.

Estes CCO, originalmente concebidos como um comportamento *extra-papel* foram avaliados pela organização, mas não explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal (Organ, 1988 *apud* Mohant and Rath, 2012) e tem muito a oferecer para o funcionamento eficaz das novas formas de organização.

A evidência empírica convergiu na constatação de que os comportamentos de cidadania organizacional têm um impacto significativo sobre as avaliações de desempenho e outras decisões de gestão (Allen & Ponta, 1998; Avila, Samambaia, e Mann, de 1988; Borman, Branco, e Dorsey, 1995; Conway, 1999; Johnson, Erez, Kiker, & Motowidlo, 2002; Kiker & Motowidlo, 1999; Lowery & Krilowicz, 1994; MacKenzie Podsakoff, e Fetter, 1991, 1993; MacKenzie, Podsakoff, & Paine, 1999; Motowidlo & Van Scotter,

1994; Orr, Sackett & Mercer, 1989; Rotundo & Sacket, 2002; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Werner 1994 *apud* Mohant and Rath, 2012).

Para além do aumento da eficácia organizacional, os CCO possuem as seguintes vantagens (Ebrahimpour et al., 2011):

- Alargamento do pessoal e gestão da produtividade
- Maior utilização dos recursos organizacionais
- Preparar o caminho para uma melhor cooperação entre grupos e intra grupos
- Aumentar a capacidade de organização para atrair e manter uma equipa eficiente
- Capacitar as organizações para se adaptarem às mudanças da envolvente
- Aumentar a estabilidade da função das organizações

Combinação simples: Cultura e Cidadania na Organização

Para Becton and Field (2009), existe um aspeto importante dos comportamentos de cidadania organizacional que tem sido largamente ignorado pela literatura. A maioria dos estudos existentes sobre CCO têm sido conduzidos em culturas ocidentais, ignorando a multiplicidade de outras culturas representadas na economia global. Cultura, ou, mais especificamente, a cultura nacional parece desempenhar um papel importante no desejo e na vontade dos colaboradores se envolverem nos CCO. As normas culturais do grupo podem, por exemplo, estimular os colaboradores a ajudarem-se mutuamente, a olhar não apenas para si mesmos (Paine e Organ, 2000 *apud* Becton and Field, 2009).

A revisão da literatura existente revela que poucos estudos examinaram as nuances culturais dos CCO. Farh, Earley e Lin (1997) *apud* Becton e Field (2009) desenvolveram uma medida para os CCO e exploram as diferenças entre esta medida e as medidas ocidentais. Usando uma amostra chinesa, Farh et al. (1997) *apud* Becton and Field (2009) constataram que três das cinco dimensões dessa medida eram semelhantes aos CCO verificados nos EUA, enquanto duas dimensões eram exclusivas da cultura chinesa.

Nos estudos de Chen, Chen e Meindl (1998) *apud* Becton and Field (2009) conclui-se que a cooperação, ou o que eles argumentam ser comportamentos *extra-papel* não recompensados e por isso aspetos interativos do OCB, são afetados pela cultura, especificamente no que diz respeito à dimensão do individualismo-coletivismo.

Mais recentemente, Paine e Organ (2000) *apud* Becton and Field (2009) examinaram 38 indivíduos de 26 países como um ponto de partida para a análise da aplicabilidade global dos CCO. Embora comportamentos como altruísmo, a cortesia e a conscientização ocorrem, de alguma forma, em todas as partes do mundo, as nuances culturais afetam os significados de alguns destes comportamentos e condições que possam facilitá-los ou proibi-los (Paine e Organ, 2000 *apud* Becton e Field, 2009).

Farh, Zhong e Organ (2004) *apud* Becton e Field (2009) examinaram mais recentemente as formas dos CCO na República Popular da China. Os resultados sugeriram que a formulação dos CCO chineses diferem dos do Ocidente, uma vez que são inseridos no seu contexto único e cultural.

Paine e Organ (2000) *apud* Becton e Field (2009) consideraram que as pesquisas futuras deveriam fornecer um estudo aprofundado de uma ou mais culturas. Além disso, os mesmos autores sugeriam, ainda, que as pesquisas deviam investigar a diferença entre as perceções de CCO direcionados para os indivíduos/colegas de trabalho e CCO direcionados para a organização. Assim, Becton e Field (2009) desenvolveram o seu estudo de CCO entre a cultura chinesa e americana com base no suporte pessoal, suporte organizacional e iniciativa consciente, e considerando que a cada uma destas dimensões está associada uma ou mais dimensão ou valor cultural do país, conforme tabela 1.

Tabela 4: Relação entre CCO e Dimensões Culturais

<i>OCB dimension</i>	<i>Description of OCB dimension</i>	<i>Related cultural values</i>
Personal support	Helping others by offering suggestions, teaching them useful knowledge or skills, directly performing some of their tasks, and providing emotional support for their personal problems. Cooperating with others by accepting suggestions, informing them of events they should know about, putting team objectives ahead of personal interests. Showing consideration, courtesy, and tact in relation to others as well as motivating and showing confidence in them.	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivism
Organizational support	Favorably representing the organization by defending and promoting it as well as expressing satisfaction and showing loyalty by staying with the organization despite temporary hardships. Supporting the organization's mission and objectives, complying with organizational rules and procedures, and suggesting improvements.	<ul style="list-style-type: none"> • Low masculinity • Low uncertainty avoidance
Conscientious initiative	Persisting with extra effort despite difficult conditions. Taking the initiative to do all that is necessary to accomplish objectives even if they are not normally a part of one's duties and finding additional productive work to perform when one's duties are completed. Developing knowledge and skills by taking advantage of opportunities within the organization and outside the organization through the use of one's own time and resources.	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivism • High long-term orientation
		<ul style="list-style-type: none"> • Low power distance

Fonte: Becton and Field (2009: 1658)

Hofstede (1980) *apud* Zabihi et al. (2012) argumentou que a cultura é uma propriedade dos grupos e os limites de um país são geralmente coincidentes com as suas fronteiras culturais. A cultura nacional influencia o modo como os membros dos grupos pensam sobre o que for proposto, influencia o seu comportamento e o modo como agem em relação a estranhos e colegas, como abordam os outros e como interagem socialmente de forma civilizada.

Durante a última década, a psicologia cultural investigou o grau em que os resultados sociais e psicológicos foram encontrados nas sociedades ocidentais, em particular nos Estados Unidos, são generalizáveis para além das fronteiras culturais. Uma das mais importantes é a distinção entre culturas individualistas e coletivistas. A visão individualista ou coletivista influencia vários domínios do funcionamento psicológico, entre os quais o funcionamento dos relacionamentos (Zabihi et al., 2012).

Um atributo importante de uma cultura coletivista é que, os indivíduos dentro dessas culturas visualizam-se e identificam-se através da participação em grupos (Triandis,

1988 *apud* Zabihi et al., 2012), que tende a ter efeitos sistemáticos sobre o comportamento social em equipas (Earley , 1989 , 1993 *apud* Zabihi et al., 2012).

Moorman e Blakely (1995 *apud* Zabihi et al., 2012) relataram relações significativas entre os valores coletivistas e os comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente nas dimensões de ajuda interpessoal, lealdade e iniciativa individual.

Todos estes relatos demonstram uma necessidade bem estabelecida para estudar exatamente como os CCO variam entre as diferentes culturas (Podsakoff et al., 2000 *apud* Ferreira and Sydow, 2013) e importa perceber por exemplo, o que ocorre na cultura portuguesa e em outro país da Europa. Ferreira e Sydow (2013) efetuaram esse estudo para os gestores de projetos portugueses e alemães.

Curiosamente, os resultados obtidos na cultura organizacional e nacional foram muito semelhantes entre a Alemanha Oriental e Ocidental. No entanto, os perfis entre Portugal e Alemanha são bastante diferentes em algumas dimensões.

Alemanha (Leste e Oeste) apresenta valores mais elevados de aversão à incerteza, firmeza, bem como, orientação para o desempenho. Portugal é superior no que diz respeito à orientação para as pessoas, ao coletivismo institucional, ao coletivismo intragrupos e à igualdade entre os sexos. Evitar elevada incerteza indica que os alemães preferem viver num ambiente seguro, organizado e estruturado. As organizações alemãs tendem a enfatizar a orientação para a tarefa, e as pessoas são educadas para serem assertivas, para minimizarem os erros e alcançar padrões mais elevados.

Hofstede (2001, p. 375) *apud* (Ferreira e Sydow, 2013) menciona que "na Alemanha, tudo o que não é permitido é proibido ", enquanto que em países latinos, como a França ou Portugal "tudo é permitido, mesmo que seja proibido".

A cultura portuguesa é caracterizada por ser feminina, de elevada distância ao poder, pelo alto coletivismo e baixa orientação para o desempenho (Hofstede , 1991; Jesúno, 2002; Rego e Cunha 2010 *apud* Ferreira and Sydow, 2013). De acordo com Rego e Cunha (2010 *apud* Ferreira and Sydow, 2013), essa feminilidade cultural correlaciona-se com a baixa assertividade, o que significa que as pessoas preferem a cooperação, comunicação horizontal e relacionamentos próximos. Para os colaboradores portugueses, a motivação é baseada nos relacionamentos. A ênfase é a solidariedade mútua. Apenas um líder poderoso (com influência política e conhecimento da

legislação) pode exercer influência na sociedade e nas organizações (Hofstede, 2001 *apud* Ferreira and Sydow, 2013).

De acordo com a literatura de CCO, esta descrição da cultura portuguesa promete ser mais relacionada com comportamentos de cidadania. Considerando-se os resultados a partir de Hofstede (2001) e no estudo GLOBE (Casa et al. 2004 *apud* Ferreira and Sydow, 2013), as empresas e o desempenho dos empregadores nos países latinos parecem ser mais dependentes de valores como altruísmo, a cooperação e orientação humana que facilmente se relaciona com as dimensões de CCO.

Considerando as características da cultura portuguesa e os CCO poder-se-ia concluir que a elevada distância ao poder pode prejudicar a realização de comportamentos de cidadania organizacional, pois os colaboradores têm pouca participação nos processos de decisão e os superiores costumam possuir direitos e privilégios especiais que os colaboradores não aceitam.

Adicionalmente, a elevada aversão à incerteza também pode prejudicar os CCO, pois o grande número de regras e o alto nível de tensão aos quais os colaboradores estão submetidos podem motivá-los a apenas fazer uma troca económica com a organização. Neste caso, a satisfação no trabalho pode diminuir.

O coletivismo também pode dificultar os CCO, pois os países com alto grau de coletivismo possuem dirigentes preocupados em estimular a conformidade de seus colaboradores, dando pouco incentivo a iniciativas inovadoras e espontâneas. As pessoas, neste tipo de cultura, acreditam que pouco podem fazer pelo todo, já que “uma andorinha só, não faz a primavera”.

Já a feminilidade pode favorecer os CCO, pois a organização, neste caso, favorece valores como a interdependência, compaixão, ajuda, etc. Nas culturas femininas, a justiça organizacional costuma estar mais presente do que nas masculinas.

Os exemplos apresentados comprovam que a cultura da organização é influenciada pela cultura do país onde esta se insere e tem um papel determinante na prática de comportamentos de cidadania organizacional.

Considerações Finais

Esta comunicação pretendia investigar a existência de uma relação entre cultura organizacional e cidadania organizacional. Para o alcance desse propósito consultou-se alguma bibliografia sobre as duas temáticas individualmente e, depois, em conjunto. No entanto, não é fácil encontrar estudos que relacionem, como fator único, a cultura organizacional e os comportamentos de cidadania, antes esta é estudada entre outros fatores, como o desempenho, o compromisso ou justiça organizacional. Ainda assim, pretendeu destacar-se as principais características da cultura, bem como as suas dimensões e, depois, relacionaram-se essas características com o impacto nos comportamentos de cidadania organizacional.

Porque normalmente é mais fácil compreender os conceitos recorrendo a exemplos, usou-se a dicotomia Alemanha/Portugal para ilustrar a influência da cultura sobre a cidadania, na organização.

Não sendo uma comunicação baseada numa pesquisa intensiva, dando alguma liberdade para aplicar os conceitos à prática, é difícil não realizar um exercício de comparação e/ou avaliação com as organizações a que o leitor pertence.

Fazendo esse exercício esta leitora que humildemente se propôs a comunicar, consegue associar as características culturais apresentadas no exemplo Alemanha/Portugal às organizações de que faz parte, assistindo, por isso, a comportamentos de cidadania que não acontecem como se desejaria. Adicionalmente, parece que, ao contrário do que a bibliografia ensina, cada vez mais se quer escrever os comportamentos que são *extra-papel*. Se em Portugal “tudo é permitido, mesmo o que é proibido” não será que quanto mais se escreve maior será a probabilidade de não cumprir?!

De qualquer forma importa referir, que se se pretende uma organização cidadã a cultura poderá ser um fator facilitador, a ser trabalhado e moldado com o objetivo de permitir aos colaboradores serem melhores na organização e fora dela, sendo assim, melhores cidadãos.

Referências Bibliográficas

- BECTON, J. B and FIELD, H. S (2009). Cultural differences in organizational citizenship behavior: a comparison between Chinese and American employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:8, 1651-1669
- BRAUNSCHEIDEL, M. J., SURESH, N. C., and BOISNIER, A. D. (2010), Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration, *Human Resource Management*, September–October 2010, Vol. 49, No. 5, Pp. 883 – 911
- CAZARES, M. M. T. y GOMÉZ, J. M. (2012) La influencia de los rasgos de la organización en los comportamientos de ciudadanía organizacional, Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática
- EBRAHIMPOUR, H., ZAHAED, A., KHALEGHKHAH, A and SEPEHRI, M. B. (2011) A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2011) 1920 – 1925
- FERREIRA, A. I and SYDOW, J. (2013) Citizenship behavior in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 2013
- MACHADO, D. P. N, SANTOS, A. F., PINTO, V. M. (2009) Dimensões da Cultura Organizacional no modelo de Hofstede: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário, Programa de Palestras, Gestão de Pessoas
- MOHANTY, J and RATH, N. B. P. (2012) Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: a three-sector study, *Global Journal of Business Research*, volume 6, number 1, 65-76
- PINA E CUNHA, M., REGO. A., CAMPOS E CUNHA. R., e CABRAL-CARDOSO, C. (2005), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 4ª Edição, Lisboa, Editora RH, Lda., IBSN: 972-98823-5-5
- REGO, A. (2002) Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional, *RAE – Revista de Admonistração de Empresas*, v. 42, n.1, 50-63
- SADATI, S. E. (2012) A survey relation of organizational culture and organizational citizenship behavior with employees' empowerment, *Management Science Letters* 2, 2175-2186
- ZABIHI, M., HASHEMZEMHI, R., HASHEMZEHI, E. (2012) A comprehensive model for development of organizational citizenship behaviors, *African Journal of Business Management*, vol. 6, 6924-6938

**PAINEL III: LITERACIA DA INFORMAÇÃO EUROPEIA E OS DIREITOS
DE CIDADANIA/DESAFIOS SOCIOLINGUÍSTICOS E
CULTURAIS NA CONSTRUÇÃO DO ESPAÇO EUROPEU**

*Coordenadora: Maria Filomena Gonçalves (Dep. Linguística e Literatura-
ECS)*

DIREITOS NA PARENTALIDADE: LITERACIA, REPRESENTAÇÕES E PRÁTICAS NUMA PERSPETIVA DE GÉNERO

Antónia Seródio

Mestre em Sociologia /Universidade de Évora

Resumo

Nesta comunicação propomo-nos apresentar os principais resultados de uma investigação desenvolvida no âmbito de uma dissertação de mestrado em Sociologia, onde questionámos qual é, numa perspetiva de género e no nosso país, o conhecimento que os progenitores (indivíduos a viver em conjugalidade, em situação de duplo emprego e com crianças até 12 anos de idade) detêm sobre os direitos na parentalidade, bem como as representações e práticas sociais quotidianas envolvidas no seu exercício. Metodologicamente desenvolvemos uma investigação de tipo quantitativo, com recurso à técnica de inquérito por questionário aplicado eletronicamente. Os dados recolhidos foram analisados através de análise uni-variada e multivariada para teste de hipóteses.

Do nosso estudo ressaltam como variáveis determinantes o género e a escolarização dos indivíduos. Estas conclusões vêm reforçar a importância que o acesso à educação e à informação assumem na sociedade atual e no seu desenvolvimento, tanto pela via do pleno exercício da parentalidade, como pela da importância da equidade de género, no trabalho ou nas relações familiares. A plena consciência dos direitos e obrigações e a procura do conhecimento por parte dos indivíduos aumenta o grau de literacia, o que por sua vez conduz a uma maior partilha de responsabilidades parentais e familiares.

Palavras-chave: parentalidade; família; género.

Abstract

The purpose of this paper is to present the overall results of a research carried out within a dissertation in sociology, where characterise, through a gender perspective and focused on Portugal, the degree of awareness parents (cohabiting men and women, both employed and with at least one child younger than 12) possess regarding their parental rights, use of these rights as well as the everyday roles and practices involved. From a methodological point of view, ours is a quantitative analysis based on online surveys and through use of both univariate and multivariate hypothesis testing.

We conclude that gender and education are the variables with the highest degree of explanatory power in determining awareness and use of parental rights. These conclusions reinforce the importance of access to education and information in our society and in its development, both by the exercise of parenting as the importance of gender equality at work or in family relationships. The full awareness of rights and obligations and the pursuit of knowledge by individuals increase the degree of literacy, which in turn leads to greater sharing of parental responsibilities and family.

Keywords: parenting, family, gender differences

Introdução

A feminização do trabalho remunerado alterou, progressiva e sistematicamente, as relações sociais, de trabalho e familiares, levando ao surgimento de novos modelos e a uma reconfiguração do papel do Estado e da sua articulação com as famílias. Como consequência, por toda a Europa e também em Portugal, emergiram nas últimas décadas uma diversidade de medidas legislativas que visam as boas práticas de igualdade no trabalho e no emprego e a partilha de responsabilidades na família.

A globalização e o acelerado desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação impulsionaram profundas alterações em todos níveis da sociedade⁴¹, proporcionando aos indivíduos novas possibilidades ao nível da informação e do conhecimento mas exigindo-lhe em simultâneo⁴², o desenvolvimento e manutenção permanente de um leque alargado de capacidades e competências. A informação circula de forma muito rápida obrigando ao seu constante processamento, assim como à assimilação permanente de muitos conhecimentos. É assim necessário que os indivíduos obtenham, desenvolvam e mantenham ativas literacias várias.

Porém, apesar de o exercício da parentalidade ser hoje central nos debates em torno das políticas de família, a literatura refere a persistência de fragilidades, quer ao nível do conhecimento, como da utilização dos direitos e práticas na parentalidade.

Nesta comunicação visamos dar conta dos principais resultados obtidos através de uma investigação desenvolvida no âmbito de uma dissertação de mestrado em Sociologia.

No que respeita à estrutura deste trabalho apresentaremos em primeiro lugar o que ressaltou da revisão bibliográfica efetuada relativamente à questão da literacia dos direitos na parentalidade (evolução do conceito de literacia e à clarificação do seu significado no contexto deste trabalho). A questão da literacia dos direitos parece-nos basilar na medida em que as licenças e os apoios existentes só podem ser plenamente utilizados se forem plenamente conhecidos. Seguidamente serão apresentados os resultados mais relevantes da investigação e, finalmente, as principais conclusões.

⁴¹ Do cultural, ao político, do económico ao ambiental.

⁴² De forma a estarem e se sentirem integrados nessa sociedade tão complexa mas também tão desigual.

1 – A literacia dos direitos na parentalidade

O debate e a notoriedade (tanto pública como política), que se desenvolveu em torno da literacia, tem sido alimentado por um crescente interesse dos políticos, especialistas e técnicos, em torno das competências cognitivas acionadas pelos indivíduos modernos em cenários distintos da sua vida quotidiana. Com efeito, hoje, os indivíduos são convocados em cada momento das suas vidas diárias a mobilizar os variados conhecimentos de que dispõem de forma a descodificarem um sem número de mensagens inscritas em diferentes suportes e registos (Resende, 2007).

Tendo conhecido várias alterações ao longo dos tempos (Cordeiro, 2011), o conceito de literacia terá surgido através de Paul Zurkowski, bibliotecário americano e presidente da *Information Industry Association*, que em 1974 terá utilizado o termo “*information literate*” (literacia informacional), referindo-se aos indivíduos que fazem uso efetivo da informação em contexto de trabalho para a resolução de problemas (Braga e Lopes, 2009).

Mais tarde, a *American Library Association -ALA-*, define literacia como a capacidade de aceder, avaliar e usar a informação de uma série de fontes, sendo portanto limitadora qualquer definição simplista, unicamente ligada às capacidades de leitura, escrita e compreensão da língua materna e expressão escrita (Braga e Lopes, 2009).

O conceito de literacia, muitas vezes utilizado para descrever o grau de alfabetização dos indivíduos, alargou-se com a inevitável inclusão de formas de expressão e comunicação audiovisuais, eletrónicas e digitais, e reveste-se hoje de novos significados. Tantas quantas as áreas científicas e os domínios de investigação que o adotam (Lopes, 2011; Amaro, 2004; Braga e Lopes, 2009). Enquanto “alfabetização” se refere ao conhecimento obtido no âmbito da leitura, da escrita e do cálculo, mensurável em termos de aprendizagem pelo grau de escolarização dos indivíduos, literacia tem um sentido mais plural, mais amplo e visa traduzir a capacidade de utilização das competências apreendidas (Amaro, 2004). Trata-se não de uma competência que os indivíduos detêm, mas de competências múltiplas (como por exemplo as solicitadas às tecnologias de informação), existindo uma panóplia de “literacias” que se definem por referência a fatores de várias ordem – sociais, económicos ou tecnológicos (Lopes, 2011). Enquanto conceito, é relativo e socialmente construído, remetendo para uma perceção mais completa mas também mais complexa. Está implícito que os indivíduos com necessidades informacionais devem saber quando e porquê necessitam da

informação, onde a podem encontrar, como a devem avaliar, usar e comunicar de forma ética (Braga e Lopes, 2009).

As competências dos indivíduos têm de ser vistas por referência aos níveis de exigência das sociedades em determinado momento. A literacia faz parte de forma longamente sedimentada e profundamente estruturadora, de um universo sociocultural em que, cada vez mais, todos estamos atualmente inseridos, mesmo os que têm capacidades muito reduzidas de ler, escrever e contar (Benavente *et al*, 1996). A “sociedade da informação” e a “economia do conhecimento”, baseadas em lógicas de organização social, pressupõem o uso de competências básicas indispensáveis. Para agir com eficiência nesses sistemas e se manterem integrados (correndo riscos de exclusão social se assim não for), os indivíduos têm inevitavelmente que desenvolver competências várias, em termos informacionais e de aquisição de conhecimentos (Gomes, 2003).

A literacia dos direitos está claramente relacionada com o acesso à educação (aquisição de competências e qualificações), e com o contexto social de pertença dos indivíduos (Castells, *apud* Gomes 2003). Por sua vez, o acesso à informação e à educação pode ser condicionado pela reprodução cultural. A reprodução cultural⁴³ é decisiva na difusão de desigualdades económicas e sociais, através de grandes instituições sociais, como as escolares. Ao longo de gerações, estas instituições contribuem para dar mais oportunidades àqueles que, pela classe social em que estão inseridos, já as transportam naturalmente, condicionando desse modo o acesso à educação e à informação dos indivíduos pertencentes a classes sociais menos privilegiadas (Bourdieu, 2007).

Sendo um processo dinâmico, na medida em que a aprendizagem decorre ao longo da vida dos indivíduos (Francisco, 2008) e não apenas nas escolas ou em aprendizagens formais, a literacia é medida num *continuum* e não apenas como algo que

⁴³ Que Bourdieu (2007) entende como o processo social através do qual as culturas são reproduzidas através de gerações, sobretudo pela influência socializante de grandes instituições sociais como as escolares, usadas para transmitir ideias culturais, que servem de base e acomodam a posição privilegiada das classes dominantes ou governantes.

A reprodução cultural faz parte de um processo mais amplo de reprodução social, através do qual sociedades inteiras e suas características culturais, estruturais e ecológicas são reproduzidas. Na perspetiva marxista, a reprodução social é sobretudo de escopo económico, incluindo as relações de produção, as forças produtivas e a força do trabalho da classe operária. Contudo, em sentido mais vasto, ela inclui muito mais do que isso, da forma das instituições religiosas e linguagens às variedades de música e outros produtos culturais. A escola participa não só na transmissão e renovação da cultura, como na renovação da desigualdade social por intermédio da imposição da cultura dominante como cultura legítima. São as crianças dos meios sociais privilegiados que estão mais aptas a incorporar a cultura dominante veiculada pelo sistema de ensino (Bourdieu, 2007).

o indivíduo detém ou não. Há aspetos que mesmo não sendo determinantes, podem estar relacionados com os diferentes níveis de literacia detidos pelos indivíduos, condicionando o seu grau de participação na sociedade e o seu acesso a determinados direitos e garantias enquanto cidadãos (Amaro, 2004).

Mesmo reconhecendo o valor intrínseco das diferentes culturas e contextos, é necessária a associação entre baixas competências de literacia e um conjunto de dependências, carências ou exclusões, constatando-se que a *décalage* existente entre os excluídos e marginalizados e a restante sociedade é potenciada pela diferença de capacidade de domínio dos conhecimentos literários. As disparidades económicas e sociais⁴⁴, ou o meio envolvente, podem ser determinantes e condicionantes (Amaro, 2004). A problemática da exclusão social e da “nova pobreza” estão associadas à ausência de competências para lidar com a “sociedade da informação”, podendo por isso afirmar-se que os diplomas escolares funcionam como elementos estruturantes de condições específicas (Castells, *apud* Gomes 2003).

Assim sendo, a um maior grau de escolaridade e qualificações (escolares, profissionais, tecnológicas, científicas, etc.), correspondem mais possibilidades de acesso à informação necessária para gerir eficazmente a sua vida (pessoal, social, familiar ou profissional) e uma melhor preparação para enfrentar dificuldades, desafios ou problemas decorrentes da complexidade social (Castells, *apud* Gomes 2003)

Em Portugal, o conceito de literacia surgiu no panorama da investigação em ciências sociais em meados dos anos 90 (Gomes, 2005).

A questão da literacia dos direitos está estreitamente ligada por um lado ao exercício de cidadania, entendida como a participação ativa e democrática dos cidadãos na vida em sociedade; por outro, à educação. A participação passa sobretudo por envolver os cidadãos na resolução dos problemas que lhes respeitam e deve implicar a existência de mecanismos de recolha e partilha de informação e mecanismos de consulta (Bilhim, 2004). A educação sendo pilar principal do crescimento e desenvolvimento individual, também o será de um país (Guerra, 2002).

O desenvolvimento das sociedades atuais assenta num crescimento acentuado do acesso à educação e às tecnologias de informação e comunicação, conduzindo a uma maior disseminação e partilha de informação pelos cidadãos⁴⁵ (Bilhim, 2004). A

⁴⁴ Nível de rendimentos, habilitações literárias, tipo de emprego ou recursos disponíveis em casa.

⁴⁵ Quer seja através do grupo de amigos, no local de trabalho ou através de associações de carácter associativo representativas dos cidadãos e dos seus interesses.

motivação cultural das populações para as questões da participação cívica e a consciencialização dos seus direitos e deveres, numa perspetiva sustentável, é tanto mais difícil quanto mais incipiente for a tradição de empenho cívico e participação, sendo desse modo um importante obstáculo ao desenvolvimento. Digamos que se trata de um ciclo vicioso, cidadãos mais conscientes e informados serão certamente cidadãos mais empenhados e participativos, valendo o mesmo para a condição oposta⁴⁶ (Guerra, 2002).

Todavia, o nosso país apresenta um baixo índice de participação ativa dos cidadãos. Se é pacífico afirmarmos que os cidadãos têm cada vez mais a perceção de que a resolução dos seus problemas passa pelo envolvimento e participação de todos e cada um, a criação de mecanismos de formação e informação por parte dos poderes públicos para que essa participação seja real e efetiva não é menos relevante. Para que a cidadania ativa seja uma realidade, há que criar alicerces e incrementar uma cultura de participação pública (Guerra, 2002). É preciso que os cidadãos não se dissociem da vida social, tenham um papel cada vez mais ativo na vida pública, e tomem parte na condução do próprio destino, inteirando-se tanto dos seus direitos como das suas obrigações. Essa consciência e a procura do conhecimento, aumenta o grau de cidadania, mas também o de literacia e conduz a uma maior exigência governativa (Bilhim, 2004).

No nosso estudo, a literacia (dos direitos) refere-se ao grau de conhecimento e interesse que os progenitores detêm sobre os seus direitos no exercício da parentalidade⁴⁷, a utilização desse conhecimento, dificuldades encontradas, formas e contextos de aquisição do mesmo. Os direitos respeitam em concreto a direitos e garantias na parentalidade, expressos na legislação, e que podem assumir carácter facultativo ou obrigatório⁴⁸ sendo de uso exclusivo ou não⁴⁹, mas também serviços de apoio, e um conjunto de políticas públicas, que visam, por um lado, a proteção e desenvolvimento das crianças através do apoio à parentalidade; por outro, num contexto atual de “duplo emprego”, a promoção da conciliação da vida familiar com a vida profissional, entre homens e mulheres.

⁴⁶Um maior envolvimento dos cidadãos através da participação direta e das redes sociais levará a uma cidadania efetivada no Estado democrático de direito que oferece aos cidadãos iguais condições de existência, o gozo de direitos e a obrigação do cumprimento de deveres, no fundo, exercício de direitos fundamentais e participação e deveres de colaboração e solidariedade (Bilhim, 2004).

⁴⁷ A parentalidade considera a maternidade e paternidade biológicas e a adoção.

⁴⁸ Há licenças que na legislação assumem o carácter de uso obrigatório.

⁴⁹ Há licenças que são de uso exclusivo para os pais ou para as mães, outras podem utilizadas pelos dois, ainda que não em simultâneo.

A legislação portuguesa é hoje muito completa no que respeita à proteção da parentalidade (Lopes e Perista, 1999) e conheceu um especial desenvolvimento no pós 25 de abril de 1974 (Wall, 2010). A ampliação dos direitos na parentalidade verificada na última década, e em especial a partir do Código do Trabalho de 2009, vem favorecer, pelo menos em teoria, a utilização desses direitos, pelo que é fundamental o seu conhecimento. A legislação portuguesa prevê a disseminação do conhecimento ao prescrever a obrigatoriedade de qualquer entidade patronal afixar em local apropriado a informação relativa aos direitos e deveres do(a) trabalhador(a) em matéria de igualdade e discriminação, promovendo desse modo o conhecimento e acesso aos direitos (Mesquita, 2011).

Contudo, no nosso país e ainda que tenha havido uma evolução muito significativa nos últimos anos no que respeita ao conhecimento e utilização dos direitos na parentalidade⁵⁰ continua ainda a verificar-se uma forte iliteracia (Ferreira *et al*, *apud* Mesquita 2011), o que conduz a níveis de utilização aquém dos desejados. No nosso país, as licenças de paternidade e parentalidade não são utilizadas até ao máximo (Schouten, 2011) sendo na sua maioria, utilizados apenas pelas mulheres (CITE, 2012)⁵¹. Porém, a literatura diz-nos que a utilização dos direitos aumenta nos indivíduos mais escolarizados, independentemente do género (Domingos, 2011).

A recente produção legislativa, não pode no entanto ser compreendida fora do âmbito da evolução recente das normas comunitárias. Os compromissos assumidos perante a União Europeia conduziram a trajetória nacional de luta contra a discriminação e de promoção da conciliação trabalho/família (Lopes e Perista, 1999). Em 1981 os Estados-Membros da OIT adotaram a Convenção nº156 relativa aos trabalhadores com Responsabilidades Familiares e a Recomendação nº165 que a acompanha. Estes instrumentos internacionais integram a igualdade de oportunidades e de tratamento para trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares.

Num quadro mais vasto, das medidas destinadas a promover a igualdade de género, reconhece-se uma estreita ligação à divisão do trabalho pago e não pago entre homens e mulheres, e que ambos necessitam de apoio no desempenho dos seus papéis

⁵⁰ Por via de uma forte mudança a nível legislativo e da rápida disseminação da informação, quer através dos *media* e da internet quer por parte de organismos públicos e organizações não-governamentais de apoio e proteção à família. De acordo com o CITE tem vindo a registar-se um progressivo aumento do número de homens trabalhadores que gozam quer as suas licenças parentais exclusivas (obrigatória e facultativa), quer a licença parental partilhada com as mães dos seus filhos e filhas, por mais de 30 dias.

⁵¹ Disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/protecparent006.html> [acedido em 06/10/2012]

no mundo do trabalho e da família. Desse modo, as políticas delineadas pelos governos com vista à promoção da vida profissional com a vida familiar podem fazer a diferença, e a eliminação das desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho e em casa devem tornar-se o objetivo fundamental dessas políticas (OIT, 2009)⁵².

Porém, a igualdade de género no trabalho e no emprego é apenas uma das dimensões da igualdade entre homens e mulheres. Para a coerência do sistema e a construção do direito pela igualdade de facto (Wall, 2010), terão de ser consideradas todas as dimensões que a constituem. As estatísticas revelam que, em todo o mundo e também no nosso país, as mulheres continuam a gozar mais licenças de parentalidade do que os homens (OIT, 2009)⁵³.

2 - Metodologia

Com o intuito de concretizar alguns objetivos específicos avançámos na investigação⁵⁴ definindo como unidade de análise indivíduos, homens e mulheres, com filhos até 12 anos, a viver em conjugalidade, em Portugal. Esta delimitação justifica-se, por um lado, porque nos interessa conhecer a literacia, representações e práticas dos portugueses pais (homens e mulheres) em torno dos seus direitos no exercício da parentalidade; por outro lado, porque algumas licenças se destinam ao acompanhamento de crianças até doze anos de idade; finalmente, porque o centramento sociojurídico na questão da parentalidade conheceu particular desenvolvimento a partir da década de dois mil, visível pelo aumento da produção legislativa e políticas públicas de apoio à família (Wall, 2010).

A investigação seguiu uma metodologia quantitativa com recurso à técnica de inquérito por questionário, justificada pelo facto de se tratar de uma questão com interesse e implicação direta em toda a população portuguesa. Para recolha de dados recorremos ao questionário eletrónico (Wright, 2005), administrado a uma amostra não aleatória de indivíduos recrutados acidentalmente e através da técnica de bola de neve, com recurso à plataforma *Lime Survey* disponibilizada pelos Serviços de Informática da

⁵² “Partilhar é a melhor forma de cuidar”, brochura elaborada no âmbito da campanha de sensibilização da OIT “Igualdade de Género no Coração do Trabalho Digno”, disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/TrabFam2009.pdf>, acessado em [12-03-2013].

⁵³ “Partilhar é a melhor forma de cuidar”, brochura elaborada no âmbito da campanha de sensibilização da OIT “Igualdade de Género no Coração do Trabalho Digno”, disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/TrabFam2009.pdf>, acessado em [12-03-2013].

⁵⁴ Nomeadamente os de conhecer o grau de literacia sobre os direitos na parentalidade, as formas e momentos de aquisição da informação; o grau de utilização dos direitos e a caracterização das representações e práticas sociais em torno do exercício da parentalidade.

Universidade de Évora. O tratamento de dados (estatística descritiva, análise uni e bivariada) foi apoiado pelo programa Excel e pelo *software* STATA.

Para caracterizar o grau de conhecimento, interesse e utilização dos direitos na parentalidade, tornou-se fundamental o esboço de hipóteses de investigação que conduzissem o nosso trabalho. As hipóteses, que passamos a apresentar, foram testadas através de uma análise multivariada com recurso ao Software STATA. Sendo um dos objetivos do nosso estudo a análise do comportamento dos indivíduos perante o conhecimento e utilização dos direitos na parentalidade e a relação com as práticas e representações sociais numa perspetiva de género, testámos hipóteses sobre ambos os processos (conhecimento e utilização dos direitos) no sentido de compreender os aspetos determinantes na procura e utilização dos direitos na parentalidade pelos progenitores.

Dado que a legislação de licenças e apoios à parentalidade confere direitos de carácter exclusivo aos pais e às mães, procurámos para as duas variáveis dependentes focar-nos apenas nos direitos comuns. Fizemo-lo por dois motivos: em primeiro lugar, são menos conhecidos do que os direitos “obrigatórios” do pai e da mãe, porque facultativos; por outro lado, há uma maior probabilidade de encontrarmos um *gap* entre os dois géneros, tanto no conhecimento como na utilização dos direitos.

Hipóteses de investigação

H1: O conhecimento dos direitos na parentalidade é condicionado pelo grau de escolarização dos indivíduos: a uma maior escolarização corresponde um maior grau de conhecimento dos direitos.

H2: Os contextos socioprofissionais dos indivíduos podem condicionar o seu conhecimento pelos direitos na parentalidade: os indivíduos com contextos socioprofissionais onde predomine uma cultura organizacional sem objetivos de lucro, mais centrada no cumprimento das leis laborais e da promoção da conciliação trabalho/família vida profissional revelam um maior conhecimento das licenças.

H3: Ainda que, resultado das alterações nas representações sociais sobre os papéis de género na família os homens sejam hoje mais conhecedores e interessados sobre os seus direitos na parentalidade, são as mulheres as mais interessadas e que revelam um maior conhecimento dos direitos na parentalidade.

H4: As representações sociais sobre os papéis de género na família condicionam o conhecimento sobre os direitos na parentalidade: indivíduos com uma cultura de género mais igualitária tendem a revelar maior conhecimento e interesse pelas licenças.

H5: Graus de escolarização mais elevados proporcionam uma maior utilização de licenças e subsídios na parentalidade.

H6: A maior ou menor flexibilidade dos contextos laborais e setores de atividade podem condicionar a utilização dos direitos na parentalidade: prevê-se que no setor público, por se caracterizar por contextos laborais mais flexíveis, em comparação com o setor privado, se verifique uma maior utilização de licenças e subsídios na parentalidade.

H7: As representações sociais sobre os papéis de género na família condicionam a utilização dos direitos na parentalidade: indivíduos com uma cultura de género mais igualitária (que partilham um maior número de responsabilidades domésticas e com os filhos) tendem a utilizar um maior número de licenças.

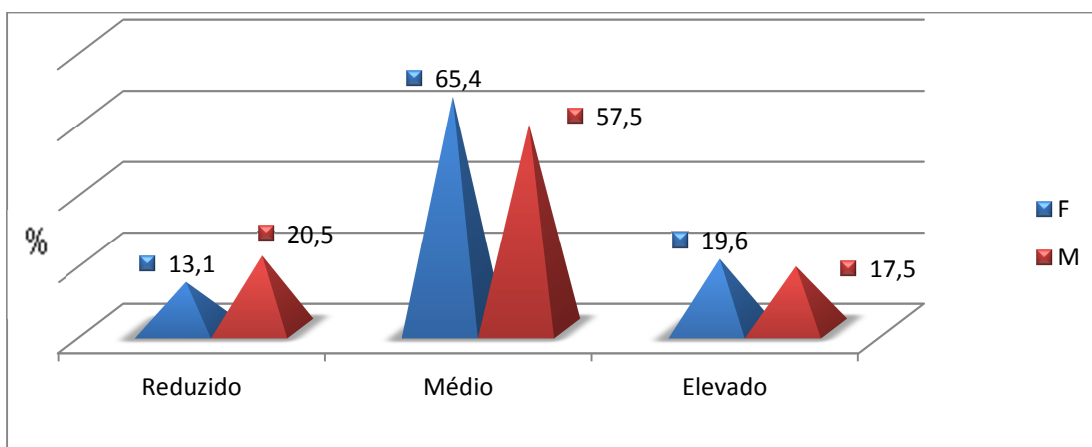
3 - Resultados

3.1 - A literacia dos direitos na parentalidade

Neste ponto, pretendemos aferir o grau de conhecimento dos progenitores sobre os seus direitos na parentalidade.

No que respeita ao conhecimento global dos direitos, em proporção, as mulheres revelam um maior conhecimento da generalidade dos direitos na parentalidade (13,1% das mulheres e 20,5% dos homens indicaram possuir conhecimentos reduzidos, 65,4% das mulheres e 57,5% dos homens conhecimentos médios, 19,6% das mulheres e 17,5% dos homens, conhecimentos elevados) como se conclui da leitura do Gráfico 1.

Gráfico 1: Grau de conhecimento dos direitos e apoios à parentalidade, na generalidade

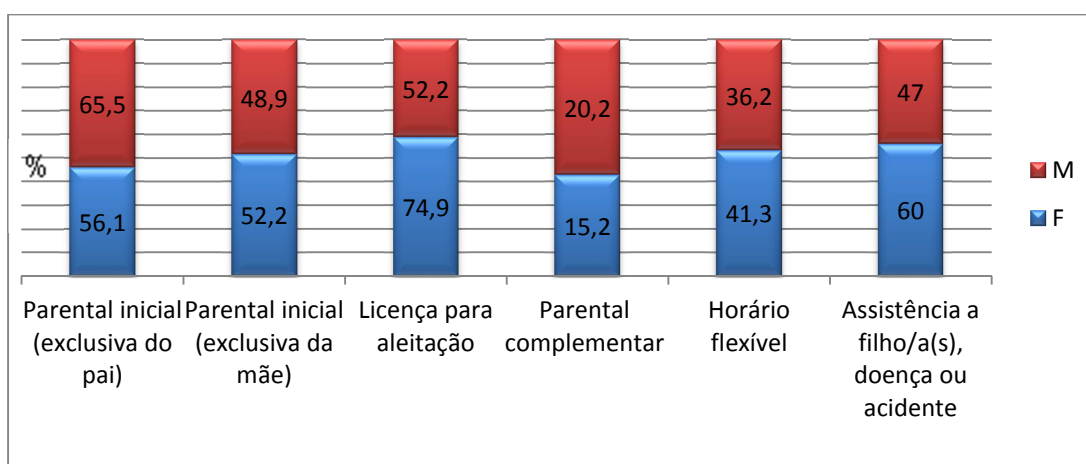


Fonte: I.Q.: “Direitos de parentalidade: literacia, representações e práticas numa perspetiva de género”
(março/2013)

No conhecimento específico das licenças e dos subsídios de apoio à parentalidade, concluímos que as licenças não são plenamente conhecidas dos progenitores, e que, também aqui, as mulheres revelam um conhecimento das licenças superior ao dos homens.

As licenças mais conhecidas são a parental inicial exclusiva do pai, em que 224 homens (65,5%) e 298 mulheres (56,1%) a conhecem bem; a licença parental inicial de 30 dias antes do parto - exclusiva das mães (48,9% para os homens e 52,2% para as mulheres) e a licença para aleitação (52,2% para os homens e 74,9% para as mulheres). As licenças sobre as quais os inquiridos revelam um maior grau de desconhecimento são a parental complementar (41,3% nos homens e 46,4% nas mulheres), e a possibilidade de utilização de horário flexível (27,7% nas mulheres e 28,3% nos homens), como se conclui do Gráfico 2.

Gráfico 2: Conhecimento de algumas licenças específicas da parentalidade, no parâmetro “conhece bem”



Fonte: I.Q.: “Direitos de parentalidade: literacia, representações e práticas numa perspetiva de género” (março/2013)

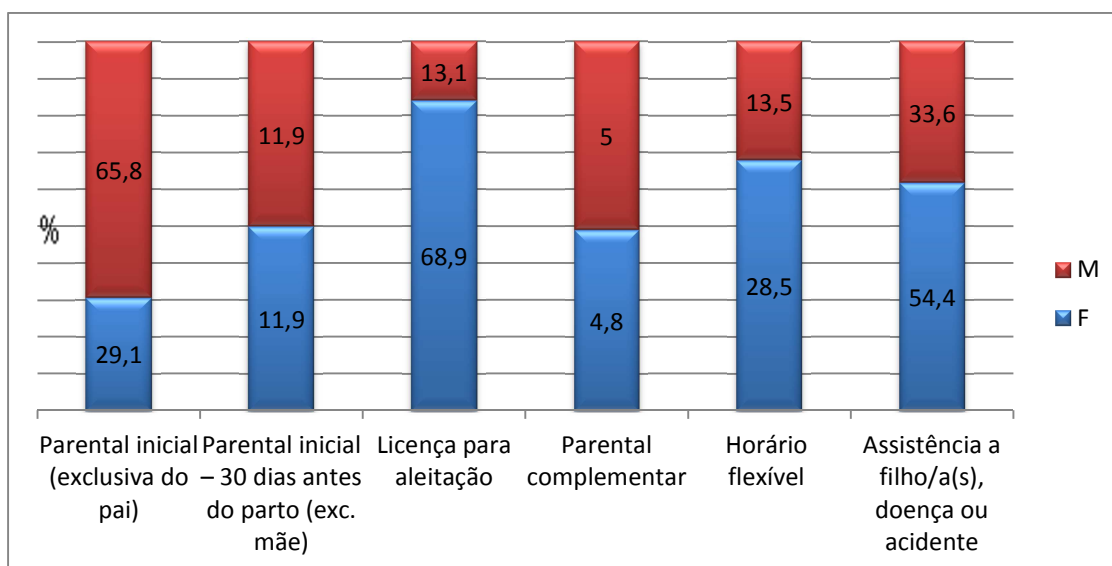
3.2 – A utilização dos direitos na parentalidade

No que respeita à utilização dos direitos na parentalidade, e à semelhança do que acontece com o conhecimento dos direitos, verifica-se uma percentagem superior de mulheres em relação aos homens a utilizar as licenças e, atendendo aos valores, na generalidade das licenças podemos concluir que os progenitores não utilizam intensamente as licenças de parentalidade apresentadas.

Assim, as licenças mais utilizadas são a parental inicial exclusiva do pai⁵⁵. (65,8% para os homens), a licença para aleitação⁵⁶ (12% para os homens e 66% para as mulheres), assistência a filho/a(s), (31% os homens e 54% as mulheres) e a utilização de horário flexível (13% para os homens e 28% para as mulheres). Apenas três licenças revelam uma utilização superior a 50%, sendo uma delas em parte de caráter obrigatório (a parental inicial exclusiva do pai).

As licenças menos utilizadas são a parental inicial (30 dias antes do parto), exclusiva da mãe, em que apenas 11,9% de mulheres e de homens indicam tê-la utilizado⁵⁷, e a licença parental complementar em que apenas 4,8% de mulheres e 5% de homens indicam tê-la utilizado (cf. Gráfico 3).

Gráfico 3: Utilização de algumas licenças específicas da parentalidade no parâmetro “já utilizou”



Fonte: I.Q.: “Direitos de parentalidade: literacia, representações e práticas numa perspectiva de género”.

3.3 - Resultados da análise multivariada

Os resultados oferecem suporte apenas às hipóteses dois e três. Quanto à primeira hipótese, não se confirma que quanto maior é a escolaridade dos indivíduos,

⁵⁵ Parental inicial, exclusiva do pai, em que 10 dias úteis são de utilização obrigatória. Nesta licença 145 mulheres (29,1%) referem tê-la utilizado ainda que ela seja exclusiva do pai. Interpretamos esta referência no contexto da licença de parentalidade na conjugalidade, ou seja parece-nos que estas mulheres pretendem dizer que o pai do(s) seu(s) filho(s) utilizou esta licença.

⁵⁶ Esta licença, ainda que comum aos progenitores, é comumente confundida com a licença para amamentação, parecendo-nos que muitos pais/homens desconhecem ser um direito que lhes assiste.

⁵⁷ Refira-se que sendo uma licença exclusiva da mãe, entendemos que os homens fazem referência à sua utilização de forma indireta, ou seja por parte da sua cónyuge/companheira.

maior a probabilidade destes conhecerem pelo menos um dos direitos comuns, mesmo controlando pelo género do inquirido. Talvez pais com um maior grau de escolarização e maiores rendimentos, procurem investir numa terceira opção, como uma ama ou empregada para lidar com a maioria das situações que requererem a sua atenção ou possuam redes de apoio mais fortes e por isso não procurem manter-se bem informados sobre os seus direitos. De notar que as categorias socioprofissionais mais privilegiadas como os empresários e dirigentes, as profissões intelectuais e científicas e as profissões técnicas e de enquadramento intermédio, são alvo de maior número de ajudas quotidianas seja no momento seja ao longo do ciclo de vida familiar (Torres *et al*, 2005; Vasconcelos, 2005). Isto pode justificar o facto de os indivíduos não procurarem conhecer os seus direitos na medida em que usufruem de apoio familiar suficiente para resolver as situações quotidianas relativas aos cuidados com as crianças.

No que respeita à hipótese número dois, constatamos que efetivamente os indivíduos no setor público têm uma maior probabilidade de conhecer a legislação que indivíduos no setor privado. Isto pode justificar-se pelo facto de nas organizações de carácter público existir uma cultura organizacional de apoio à conciliação da vida profissional com a vida familiar (Den Dulk e Peper *apud* Domingos 2011) em que a informação sobre os direitos veicula de forma facilitada seja através das organizações sindicais ou dos próprios serviços de Recursos Humanos. Podemos, por exemplo, encontrar nas páginas da internet de algumas entidades, uma informação muito completa sobre os direitos na parentalidade⁵⁸.

A terceira hipótese recebe também apoio dos resultados da análise efetuada. A principal variável de interesse no nosso estudo, o género do inquirido, tem um efeito positivo, ou seja confirma-se a diferença marcada entre os géneros, com a mulher a ter uma probabilidade maior de conhecer pelo menos um direito comum aos progenitores. Se é comum aos estudos realizados e às estatísticas serem as mulheres as maiores utilizadoras dos direitos na parentalidade (CITE, 2013; Domingos, 2011) isso justifica-se também pelo facto de serem elas as mais informadas, já que dificilmente as licenças serão utilizadas se não forem previamente conhecidas.

Finalmente, no que respeita ao que influencia o conhecimento dos direitos na parentalidade, a quarta hipótese, relativa à cultura igualitária, também não recebe apoio

⁵⁸ Apenas a título de exemplo ver a página na Internet da Câmara Municipal de Nisa: http://www.cm-nisa.pt/recursoshumanos/direitos_deveres_licenca_maternidadepaternidade.pdf; de Torres Novas: <http://www.cm-torresnovas.pt/NR/rdonlyres/00013cd6/asfcnbjfhmxspcjdhoremamcpashvwl/Parentalidade.pdf>

dos resultados: o fator que mede a cultura de desigualdade intrínseca à predisposição do inquirido não obteve um coeficiente significativo, o que sugere que uma cultura de desigualdade de papéis entre os géneros não está na base da decisão de procurar informação sobre direitos parentais.

3.4 – Representações sociais e práticas no exercício da parentalidade

Da análise dos resultados às representações sociais e práticas no exercício da parentalidade ressaltam dois aspetos fundamentais: a centralidade dos filhos na vida dos progenitores e uma cultura de género igualitária que não se reflete na partilha de tarefas igualitária. Ainda que os homens tenham vindo gradualmente a entrar no território doméstico, a partilhar espaços e a encontrar o seu lugar no quotidiano familiar e comecem efetivamente a preocupar-se mais com tudo aquilo que diz respeito aos filhos, encontramos algumas contradições entre as práticas familiares, da partilha do trabalho doméstico e dos cuidados com os filhos e as representações sociais sobre o exercício da parentalidade manifestadas pelos inquiridos. Muito embora os progenitores considerem conhecer igualmente os seus filhos, e declarem uma vontade expressa de participação igualitária nas responsabilidades parentais (cf. Quadro 1), são sobretudo as mulheres que continuam a assegurar a globalidade dos cuidados com as crianças e das tarefas domésticas. Há uma participação masculina efetiva, mas dirigida especialmente a um conjunto específico de tarefas e cuidados, como as atividades de lazer ou os aspetos relacionados com a educação das crianças se conclui da leitura do Gráfico 4.

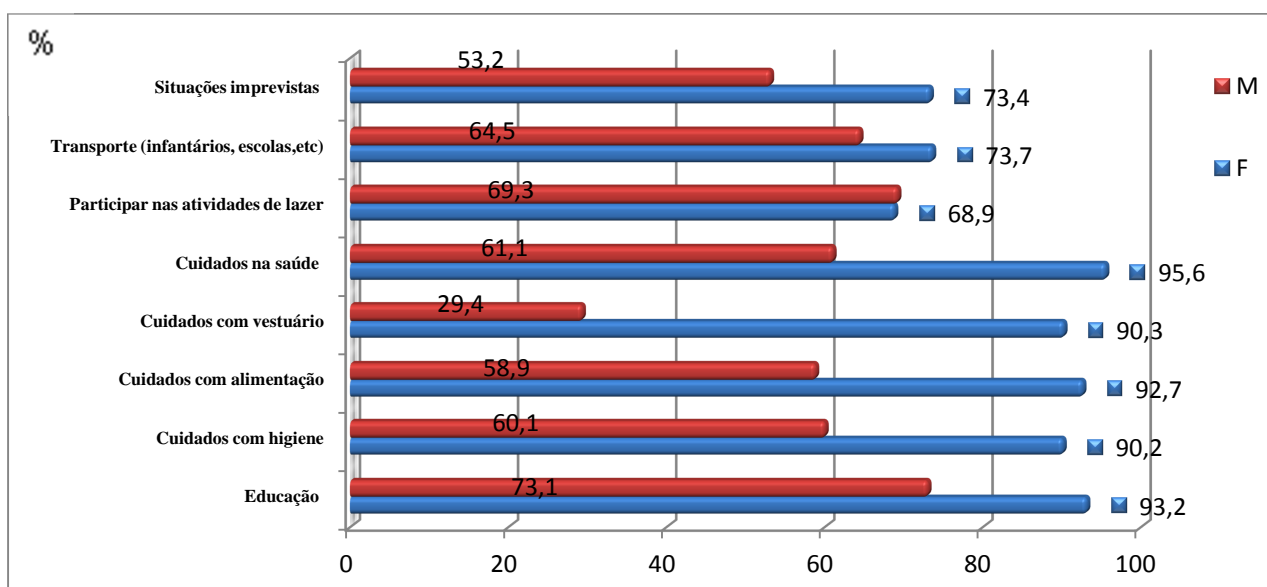
Quadro 1 – Opinião sobre responsabilidades parentais

Conhecer bem os direitos e apoios existentes ao exercício da parentalidade															
À mãe				Ao pai				A ambos os progenitores				Não sei / Nunca pensei nisso			
F		M		F		M		F		M		F		M	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5	0,8	3	0,8	0	0,0	4	1,1	549	98,0	339	97,4	6	1,0	2	0,5
Conhecer melhor a personalidade do/a(s) filho/a (s) (ex. gostos, preferências, rotinas, brincadeiras)															
À mãe				Ao pai				A ambos os progenitores				Não sei / Nunca pensei nisso			
F		M		F		M		F		M		F		M	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2	0,3	6	0,6	0	0	1	0,2	559	99,6	343	98,2	0	0	1	0,2
Participar nas atividades de lazer do filho/a (s) (brincadeiras, deslocações a festas de amigos, atividades de desporto ou recreativos)															
À mãe				Ao pai				A ambos os progenitores				Não sei / Nunca pensei nisso			
F		M		F		M		F		M		F		M	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3	0,5	3	0,8	0	0,0	8	2,2	555	97,8	338	93,8	0	0,0	0	0,0
Tomar decisões em relação ao/à(s) filho/a (s) (ex. escolha de infantário, escola, atividades de lazer)															
À mãe				Ao pai				A ambos os progenitores				Não sei / Nunca pensei nisso			
F		M		F		M		F		M		F		M	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
6	1,0	6	1,7	1	0,1	3	0,8	554	98,5	336	97,3	0	0,1	0	0,0
Ser responsável pelos cuidados com os filhos (saúde, educação, higiene, alimentação)															
À mãe				Ao pai				A ambos os progenitores				Não sei / Nunca pensei nisso			
F		M		F		M		F		M		F		M	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
11	1,9	9	2,5	0	0,0	2	0,5	547	98,0	335	96,5	0	0,0	1	0,2
Cuidar do/a(s) filho/a(s) em situações imprevistas(ex. doença repentina, greve de professores, etc)															
À mãe				Ao pai				A ambos os progenitores				Não sei / Nunca pensei nisso			
F		M		F		M		F		M		F		M	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
21	3,7	7	1,9	1	0,1	5	1,3	534	94,1	334	92,7	0	0,0	0	0,0

Fonte: I.Q.: “Direitos de parentalidade: literacia, representações e práticas numa perspetiva de género” (Março/2013)

Na análise da participação dos progenitores nas rotinas e cuidados com os filhos, à exceção da participação nas atividades de lazer, as mulheres asseguram de forma mais expressiva todas as tarefas e rotinas relacionadas com os filhos. Nos cuidados com a saúde, educação, alimentação, vestuário e higiene as mulheres têm uma participação superior a noventa por cento. Os homens revelam um maior envolvimento na educação (73,1%), nas atividades de lazer (69,3%) e no transporte das crianças para a escola, infantários ou outras atividades (64,5%). A proporção de mulheres com participação nula nas responsabilidades parentais é muito baixa, e os homens revelam participação nula ou reduzida especialmente nos cuidados com o vestuário, nas situações imprevistas e no transporte das crianças, como se conclui da leitura do Gráfico 4.

Gráfico 4: Participação nas rotinas e nos cuidados com o/a(s) filho/a(s), no parâmetro “participação elevada”



Fonte: I.Q.: “Direitos de parentalidade: literacia, representações e práticas numa perspetiva de género” (março/2013)

4 – Conclusões

Enquadrado no debate em volta da família e das desigualdades de género, este estudo pretendeu aferir o conhecimento e uso dos direitos na parentalidade, e analisar as representações práticas sociais no exercício da parentalidade.

Face aos objetivos traçados, os resultados permitiram-nos tirar algumas conclusões. Como forma de sistematizar ideias reportemo-nos à questão inicial: “Qual

é, no nosso país, a informação que os cidadãos, homens e mulheres, enquanto pais, detêm sobre o conjunto de direitos e garantias legalmente instituídos, e quais as representações e as práticas sociais efetivamente envolvidas no exercício da parentalidade”?

De um modo geral, verifica-se um conhecimento médio, dos direitos gerais legalmente instituídos e disponíveis na parentalidade. De forma idêntica, também as licenças específicas apresentadas não são inteiramente conhecidas dos progenitores, havendo em todas as licenças apresentadas uma percentagem de progenitores que ignoram a sua existência, mesmo nas de carácter obrigatório. As mulheres indicam possuir um maior conhecimento dos seus direitos do que os homens. Comprova-se portanto que as mulheres são mais conhecedoras dos seus direitos na parentalidade do que os homens.

Se olharmos à relação entre o nível de escolarização dos indivíduos e o conhecimento dos direitos, não se confirma que quanto maior é a escolaridade dos indivíduos, maior a probabilidades destes conhecerem pelo menos um dos direitos comuns, mesmo controlado pelo género do inquirido. De notar que as categorias socioprofissionais mais privilegiadas como os empresários e dirigentes, as profissões intelectuais e científicas e as profissões técnicas e de enquadramento intermédio, são alvo de maior número de ajudas quotidianas seja no momento, seja ao longo do ciclo de vida familiar, o que justifica em parte o facto de não procurarem conhecer os seus direitos. No que respeita aos fatores que podem influenciar o conhecimento dos direitos na parentalidade, os resultados não confirmam também a nossa hipótese de que uma maior cultura igualitária de papéis entre os géneros está na base da decisão de procurar informação sobre direitos parentais. Assim, o género dos inquiridos revela-se a variável determinante no conhecimento dos direitos na parentalidade.

Quanto à utilização das licenças na generalidade e no conjunto de licenças apresentadas, concluímos que os progenitores não utilizam intensamente as licenças de parentalidade. Comprova-se, porém, que as mulheres utilizam mais as licenças do que os homens. Sendo as mulheres as mais informadas sobre os direitos na parentalidade, isso justifica em parte o facto de serem elas também as maiores utilizadoras, já que dificilmente as licenças serão utilizadas se não forem previamente conhecidas. Ainda que os homens tenham vindo gradualmente a entrar no território doméstico, a partilhar espaços e a encontrar o seu lugar no quotidiano familiar e comecem efetivamente a preocupar-se mais com tudo aquilo que diz respeito aos filhos, encontrámos algumas

contradições entre as práticas familiares, da partilha do trabalho doméstico e dos cuidados com os filhos e as representações sociais sobre o exercício da parentalidade manifestadas pelos inquiridos. Muito embora os progenitores considerem conhecer igualmente os seus filhos, e declarem uma vontade expressa de participação igualitária nas responsabilidades domésticas e parentais, são sobretudo as mulheres que continuam a assegurar a globalidade dos cuidados com as crianças e das tarefas domésticas.

Contudo, não obstante as mulheres serem as maiores utilizadoras de licenças, o género não se apresenta como variável determinante do uso das licenças, mas sim, o nível de escolarização dos inquiridos. Quanto maior o nível de escolarização, maior a probabilidade dos inquiridos utilizarem pelo menos uma das licenças comuns na parentalidade, independentemente do género. Considerando a importância que a variável “nível de escolarização” assumiu no nosso estudo, a questão da educação e da literacia dos direitos apresenta-se como um fator de enorme importância na problemática das relações familiares, da equidade de género e da conciliação da vida profissional com a vida familiar. O exercício da cidadania, o respeito e o cumprimento dos direitos legalmente instituídos seja na parentalidade ou em qualquer outro aspeto da vida em sociedade passa inevitavelmente pela sensibilização e desenvolvimento ao nível do ensino políticas educativas que capacitem homens e mulheres, rapazes e raparigas de iguais capacidades ao nível da prestação de cuidados e do acompanhamento de crianças e introdução de programas e currículos que promovam uma cultura de igualdade de género (Lopes e Perista, 1999).

Esperamos que o nosso estudo contribua para o debate de ideias, compreensão das relações e dinâmicas familiares na parentalidade e para despertar consciências sobre aspetos da vida quotidiana em sociedade que a todos respeitam, em particular a questão da literacia na sua dimensão mais global e da partilha das responsabilidades domésticas e parentais.

5 - Referências bibliográficas

AMARO, Natacha (2004), Literacia em Portugal *in Revista Vértice*, nº120, pp 39 a 45.

BENAVENTE, A. *et al* (1996), *A Literacia em Portugal: Resultados de uma Pesquisa Extensiva e Monográfica*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

BILHIM, João (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, UTL/ISCSP

- BOURDIEU, Pierre (2007), *A economia das trocas simbólicas*, 6ª edição, São Paulo, Perspectiva, 2007.
- BRAGA, Inês & Lopes, Maria da Conceição (2009), *Literacia como fundamento da cidadania*, 8º congresso LUSOCOM
- CITE (2012), *Evolução do gozo de licenças parentais em Portugal*, disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/protecparent006.html> [acedido em 06/10/2012]
- CITE (2013), «Papá dá licença? - Por uma parentalidade partilhada». Publicação no âmbito do projeto: Por uma parentalidade partilhada do GRAAL (Movimento Internacional de Mulheres). Lisboa.
- CORDEIRO, Rita Piedade Fernandes (2011), *Competências em literacia da informação. Estudo de caso: alunos de uma Escola E.B. 2, 3*. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Educação e Bibliotecas. Universidade Portucalense.
- DOMINGOS, Liliana (2011), *Conceções e experiências de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspetiva das pessoas que trabalham numa autarquia*, Dissertação de mestrado em Serviço Social. Universidade Católica Portuguesa. Centro Regional das Beiras, polo de Viseu.
- FRANCISCO, Rita (2008), *Literacia*. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra. Disponível em: <http://www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2008028.pdf>. Acesso em 4/11/2012.
- GOMES, Maria do Carmo (2003), «Literexclusão na vida quotidiana», in *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, nº41, pp.63 a 92.
- GOMES, Maria do Carmo (2005), «Percurso de Literacia», in *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, nº47, pp.67 a 97.
- GUERRA, Isabel (2002), *Fundamentos e processos de uma sociologia da acção*, Lisboa, Principia.
- LOPES, M. C. (coord.), PERISTA, H. (coord.) (1999), *A licença de paternidade - um direito novo para a promoção da igualdade*, Equipa CESIS, CISEP Ministério do Trabalho e da Solidariedade (MTS), Coleção “Estudos” – série A “Estudos Gerais”, *Divulgação: CITE*, Lisboa, A Triunfadora - Artes Gráficas Lda.
- LOPES, Paula Cristina (2011), «Literacia(s) e literacia mediática», *CIES e-Working Paper* N.º 110/2011, Centro de Investigação e Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa.
- MESQUITA, Margarida Maria Rosa (2011), *Parentalidade (s) – nas famílias nucleares contemporâneas com crianças em idade pré-escolar: dimensões, desafios, conflitos, satisfação e problemas*, Dissertação de doutoramento em Sociologia, especialidade em Sociologia da Família. Universidade Aberta.
- OIT (2009), «Partilhar é a melhor forma de cuidar», brochura elaborada no âmbito da campanha de sensibilização da OIT “Igualdade de Género no Coração do Trabalho Digno”, disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/TrabFam2009.pdf>.

RESENDE, José Manuel (2007), «Tempos e Contextos de Literacia» in Contextos de Sociologia, Associação Portuguesa de Sociologia, Edição on-line da *Revista Con(m)textos de Sociologia*, Nº 4/2007, Noites de Sociologia (2003 e 2004).

SCHOUTEN, Maria Johanna (2011), *Uma sociologia do género*, Vila Nova de Famalicão, Editora Humus.

TORRES, Anália Cardoso (Coord.); Silva, Francisco Vieira da; Monteiro, Teresa Líbano; Cabrita, Miguel, (2005), *Homens e Mulheres entre família e trabalho*, 2ª Edição, Lisboa, A Triunfadora - Artes Gráficas Lda.

VASCONCELOS, P. (2005), «Redes Sociais de Apoio», in K. Wall, *Famílias em Portugal* (pp. 599-631). Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

WALL, Karin (2010), «Os homens e a política de família», in Wall, K. ; Aboim, S. & Cunha, V. (Eds.), *A Vida Familiar no Masculino: Negociando Velhas e Novas Masculinidades*, (pp. 67-94), Lisboa, CITE.

WRIGHT, K. B. (2005), «Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research», online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), article 11. <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue3/wright.html>.

PARENTALIDADE & CIDADANIA. IMAGENS, DISCURSOS E CONTRADIÇÕES

Rosalina Pisco Costa

Dep. Sociologia/ ECS-UÉvora & CEPESE - – *Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade*

Resumo

Nas últimas décadas, o termo ‘parentalidade’ tem vindo progressivamente a afirmar-se pública e politicamente no léxico quotidiano. Tal fica a dever-se, por um lado, ao maior reconhecimento da sua expressão, possibilidades e constrangimentos, na sequência da alteração de papéis de género na família e na sociedade, motivados pelo acesso generalizado da mulher ao mercado de trabalho remunerado, a afirmação da igualdade de direitos entre homens e mulheres e o declínio do modelo familiar patriarcal; por outro, à recente mas contínua (re)construção legislativa em torno das questões da parentalidade. Apesar disso, existem em Portugal muitas evidências segundo as quais o exercício da parentalidade (deveres legais e responsabilidades sociais) continua bastante condicionado por assimetrias e estereótipos de género. Importa, por isso, compreender à malha mais fina quais são as representações sociais envolvidas nos papéis familiares de pai e mãe, e de que forma elas conduzem a práticas específicas no quotidiano de homens e mulheres. Este texto pretende contribuir para esse objectivo mais amplo. Das várias portas de entrada possíveis, centramo-nos sobre o lugar do género na construção da parentalidade através do consumo. Como base complementar de discussão, propomo-nos dar conta de uma incursão exploratória sobre os discursos veiculados através da literatura dirigida aos pais e marcas globais no domínio dos consumos especificamente associados ao nascimento de um filho. A análise qualitativa sobre os conteúdos da Revista *Pais & Filhos* e loja *online* da Chicco® permite concluir como por detrás de um discurso igualitário em torno da parentalidade competente se revelam, afinal, velhas persistências sobre o lugar do género na (des)construção das lógicas socioculturais que enformam a transição para a parentalidade, aqui perspectivada sobre a óptica do consumo.

Palavras-Chave: Parentalidade; Infância; Família; Consumo; Género.

Abstract

Over the past few years, the term ‘parenthood’ definitely has entered and become generalized in both the public and political everyday lexicon. On the one hand, this is the result of the increased recognition of its expression, possibilities and constraints, following the change of gender roles in both the family and in society, motivated by the widespread access of women into the paid labor market, the acceptance of equal rights between men and women, and the decline of the patriarchal family model. On the other hand, this happens due to the fresh yet ongoing changes on the parenting legal framework. Nevertheless, in Portugal, there is much evidence that the exercise of parenting (legal duties and social responsibilities), remains highly constrained by asymmetries and gender stereotypes. It is therefore, important to understand which social representations are involved in the family roles of father and mother, and how they lead to specific practices in the everyday lives of both men and women. This paper aims to contribute to this broader goal. Of the various possible entry doors, we focus on gender as a key variable in the construction of parenthood through consumption. As an additional basis for discussion, we aim at presenting the results of an exploratory study over the discourses conveyed through media products aimed at parents and global brands in the field of consumption related to the birth of a child. The qualitative analysis of the content of *Pais & Filhos* Magazine and Chicco® official online shop allows us to conclude that behind an egalitarian discourse on competent parenthood, old persistence is unveiled around the place of gender in the (de)construction of the social and cultural dynamics underpinning the transition to parenthood when envisaged through the lens of consumption.

Keywords: Parenthood; Childhood; Family; Consumption; Gender.

Introdução

As diversas convenções europeias e internacionais como a *Declaração de Genebra* sobre os Direitos da Criança (1924), a *Declaração dos Direitos da Criança* (1959) e a *Convenção sobre os Direitos da Criança* (1989) vieram imprimir uma matriz de “infância global” (Sarmiento, 2004) e estabelecer – pública e politicamente – uma relação inextricável entre parentalidade e cidadania. A Convenção sobre os Direitos da Criança, adoptada pela Assembleia Geral nas Nações Unidas em 20 de Novembro de 1989 e ratificada por Portugal em 21 de Setembro de 1990, preconiza no artigo 27.º que a criança tem direito a um nível de vida adequado ao seu desenvolvimento físico, mental, espiritual, moral e social, e que cabe aos pais a principal responsabilidade de lhes assegurar esse nível de vida. Ao mesmo tempo, o Estado tem o dever de tomar medidas para que esta responsabilidade possa ser – e seja – assumida. Se, por um lado, a infância agora reconhecida e protegida faz da criança um (novo) protagonista da sociedade e da família contemporânea (Ariès, 1988 [1973]; Shorter, 1995 [1975]; Almeida, 2009); por outro, estas orientações normativas trouxeram para a arena social, política e mediática uma pluralidade de discursos em torno da parentalidade “adequada” ou “competente” (Miller, 2005 e 2010).

À semelhança dos equivalentes francófono (*parentalité*) e anglo-saxónico (*parenthood*), parentalidade designa em português a qualidade do que é parental; significa o estado ou condição de quem é pai ou mãe, unindo num só vocábulo a qualidade do que é paternal e maternal. Nas últimas décadas, este termo tem vindo a generalizar-se no léxico quotidiano, o que acontece graças a um movimento duplo e concomitante: o maior reconhecimento da sua expressão, possibilidades e constrangimentos enquanto realidade efectiva, por um lado; por outro, a sua recente mas contínua (re)construção legislativa.

Parentalidade: realidades e (in)visibilidades

A maior visibilidade da responsabilidade e exercício parental, assim designado, é relativamente recente e surge na sequência da alteração de papéis de género na família e na sociedade. Este facto resulta, sobretudo, do acesso generalizado da mulher ao mercado de trabalho remunerado, da progressiva afirmação da igualdade de direitos entre homens e mulheres e do declínio do modelo familiar tradicional parsoniano composto pelo homem ‘ganha-pão’, mulher ‘dona de casa’ e crianças dependentes (Parsons & Bales, 1955). Sobretudo a partir dos anos 70 do século XX em diante, a ampliação da área de intervenção feminina (nos planos conjugal, maternal, doméstico e profissional), veio questionar os tradicionais arranjos do modelo de organização social e familiar patriarcal, impulsionando e favorecendo o envolvimento dos homens na esfera doméstica e no cuidado aos filhos. Entre predisposição e imposição (Serôdio, 2013), esta mudança convoca os homens a uma nova experiência da paternidade, o que não pode ser entendido à margem de um movimento mais amplo de transformação dos ideais dominantes de masculinidade, indissociáveis, por sua vez, de um pluralismo familiar contemporâneo caracterizado pela diversidade de experiências familiares, maior igualdade e núcleos conjugais tendencialmente de dupla carreira.

Paulatinamente, estes ‘novos pais’ vêm o seu campo de actuação regulado por um enquadramento legislativo também ele novo, que nos últimos trinta anos, um pouco por todos os países da Europa Ocidental, tem vindo a esbater as diferenças antes existentes no direito da família (Saraceno & Naldini, 2003; Rego, 2010; Wall, Aboim & Cunha, 2010; Mesquita, 2011). Portugal não constitui excepção. As alterações legislativas e as políticas de família pós 25 de Abril ocupam um papel fundamental na renovação legislativa em torno da parentalidade, promovendo uma nova relação entre o Estado e a família. Um conjunto de alterações lentas mas graduais foram iniciadas com a Constituição de 1976 e a consagração do direito à igualdade entre mulheres e homens. Mais tarde, de destacar a Lei-quadro n.º 4/84, de 5 de Abril e a definição e sistematização dos direitos da maternidade e da paternidade; a revisão constitucional de 1982 em que a paternidade é equiparada à maternidade, em especial para efeitos da sua protecção pela sociedade e pelo

Estado; a Lei n.º 142/99, de 31 de Agosto, e a introdução em Portugal da “licença por paternidade”, exclusiva do pai; finalmente, a Revisão do Código do Trabalho de 2009 e a substituição dos conceitos de protecção da maternidade e da paternidade por parentalidade e a transformação da natureza voluntária para obrigatória da licença por paternidade.

Parentalidade, cidadania e consumo: novas (in)visibilidades

Apesar do conjunto de mudanças elencadas, existem em Portugal evidências ao nível da literatura segundo as quais o exercício quotidiano da parentalidade (deveres legais e responsabilidades sociais) está ainda muito condicionado por assimetrias e estereótipos de género associados ao papel de homens e mulheres na família e na sociedade (Torres, 1997; Torres et al, 2004; Wall, Aboim & Cunha, 2010; Schouten, 2011). Importa, por isso, compreender à malha mais fina quais são as representações sociais envolvidas nos papéis familiares contemporâneos de pai e mãe, e de que forma elas conduzem a práticas específicas no quotidiano de homens e mulheres. Este trabalho pretende ser um contributo para esse objectivo mais amplo. Das várias portas de entrada possíveis, centramo-nos sobre o lugar do género na construção social da parentalidade através do consumo. Efectivamente, a sociedade e a cultura de consumo impõe-se-nos como nunca. O consumo é uma dimensão estruturante das sociedades contemporâneas e atravessa todos os domínios da vida em sociedade. Longe de uma simples satisfação de necessidades na sequência de uma avaliação custo-benefício, ou mero produto social, é hoje tendencialmente perspectivado como um modo de afirmação e construção individual. A vida privada não constitui excepção, com a cultura de consumo a estender-se à esfera aparentemente mais íntima e privada como ‘o corpo’, ‘os afectos’ ou ‘a felicidade’ (Featherstone, 1991; Bauman, 2007; Torres & Baptista, 2008; Almeida, 2011).

Não obstante a queda das taxas de natalidade e fecundidade nos países ocidentais, o nascimento de uma criança continua a ser um momento de intenso investimento afectivo, expectativa e significado simbólico (Gillis, 1996; Miller, 2005 e 2010). Acontecimento universal, cuja antecipação e experiência é

socialmente diversificada, o nascimento de uma criança desde sempre atraiu o interesse dos cientistas sociais. A partir de diferentes perspectivas, antropólogos, sociólogos e psicólogos, mas também demógrafos ou economistas, todos são unânimes em considerar a importância social do nascimento de uma criança, quer enquanto *turning point* na biografia individual e familiar, quer do ponto de vista da comunidade e da sociedade mais ampla (van Genneep, 1965 [1909]; Costa, 2011). Esta proposta de investigação surge justamente no sentido de estudar e compreender o lugar do consumo nas representações, discursos e práticas que enformam a construção social da parentalidade na contemporaneidade. Como base complementar de discussão, propomo-nos dar conta de uma incursão exploratória sobre os discursos veiculados através da literatura dirigida aos pais e marcas globais no domínio dos consumos especificamente associados ao nascimento de um filho⁵⁹.

Nota metodológica

A fim de discutir as questões enunciadas em epígrafe, trazemos para este texto os resultados de um estudo exploratório (Ketele & Roegiers, 1993; D’Ancona, 1996) levado a cabo em Maio de 2013 com o propósito de analisar o lugar no género na construção social da parentalidade através do consumo⁶⁰. Empiricamente, recorreremos a fontes disponíveis seleccionadas de modo intencional com base em critérios que atestam a sua importância para indivíduos em experiência de transição para a parentalidade no domínio da literatura dirigida aos pais e das marcas globais: a Revista *Pais & Filhos* e a loja *online* da Chicco®.

A *Pais & Filhos* é uma revista especializada, não científica, orientada para pais em diferentes fases do ciclo de vida familiar, publicada em Portugal

⁵⁹ Este texto recupera as principais ideias por detrás de um projecto para uma bolsa *de Pós-Doutoramento* recomendada para financiamento pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia (Ref.ª SFRH/BPD/85197/2012).

⁶⁰ Os resultados deste estudo foram apresentados pela primeira vez com o título “*Consuming Parenthoods: Representations, Discourses and Practices from the Pre to Neo-Natal*” no *International Seminar ‘Children and Consumption’*, realizado em 15 de Maio de 2013 no ICS – Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, a convite de Mónica Truninger.

pela editora Motorpress⁶¹. Desde há mais de vinte anos que esta revista mensal publica sobre parentalidade, educação e saúde infantil, abordando temáticas várias desde a gravidez, estados de crescimento da criança, infância, educação e saúde. Em artigos de fundo, crónicas de opinião, testemunhos de pais e especialistas como pediatras, psicólogos, educadores e professores, inclui ainda informações e sugestões várias sobre roteiros e actividades para realizar com crianças, assim como rúbricas diversas sobre a actualidade. Quanto à Chicco®, trata-se de uma marca italiana de produtos para bebé, fundada em 1958. Especializada em roupa e equipamento diverso para bebés e crianças, inclusive carrinhos, cadeiras, assentos de carro e brinquedos diversos, foi seleccionada enquanto ilustração de uma marca global associada aos consumos pré e pós-natais com forte implantação mundial e também em Portugal⁶². A análise efectuada centra-se sobre textos e imagens que em ambos os suportes aludem directa ou indirectamente a consumos associados à experiência da parentalidade. Para o efeito, partimos de uma definição ampla de consumo, aqui entendido como a habilidade plural, diversificada e socialmente construída de um indivíduo para desejar, escolher, adquirir e fruir objectos materiais, serviços e experiências de índole diversa.

Os resultados que se seguem dão conta de uma análise qualitativa de conteúdo, de tipo categorial e formal (Bardin, 1977; Guerra, 2006) sobre o discurso escrito e visual em ambos os suportes seleccionados. Segundo as orientações metodológicas destas autoras, os protagonistas foram identificados *a priori* (e.g. homem (pai/educador), mulher (mãe/educadora) e criança); já as categorias de consumo foram elencadas a partir de um procedimento em aberto. Não obstante o carácter eminentemente exploratório do estudo, julgamos tratar-se de uma análise epistemologicamente válida, actual e necessária para a leitura e discussão dos vários desafios que se colocam às questões que cruzam parentalidade e cidadania enquanto processo em (re)construção.

⁶¹ Cf. *website* da revista em url: <http://www.paisefilhos.pt/>. Atendendo ao carácter exploratório do estudo, analisou-se apenas o número em venda à data (Maio de 2013).

⁶² Atendendo ao carácter exploratório do estudo, foram extraídas as imagens constantes à data no *website* da Chicco® em url: <http://www.chicco.com> (consulta em 13 de Maio de 2013). A página portuguesa está disponível em url: <http://www.chicco.pt/>.

Revista Pais & Filhos – Só o instinto não chega

Com o propósito de estudar os consumos associados à transição para a parentalidade, foram sinalizados inicialmente todos os anúncios publicitários contidos na edição número 268 da Revista *Pais & Filhos*, datada de Maio de 2013. Em seguida, e para análise aprofundada, retiveram-se apenas os que continham a figura de um bebé/criança, apresentado isolada ou conjuntamente com um homem (pai/educador), mulher (mãe/educadora) ou ambos. O Quadro 1 apresenta os principais resultados daí obtidos, com especial atenção para os protagonistas envolvidos, bem como as categorias dos anúncios a que estão associados.

Quadro 1: Anúncios publicitários – Revista Pais & Filhos

Categorias	Protagonistas				Total
	Mulher & Criança	Homem & Criança	Ambos (HM) & Criança	Criança	
Cuidados e higiene do bebé	6	1	-	1	8
Alimentação	2	-	-	-	2
<i>Outdoor</i>	-	-	1	-	1
Plano de saúde	-	-	1	-	1
Brinquedos	-	-	-	2	2
Vestuário	-	-	-	1	1
Educação	-	-	-	1	1
Total	8	1	2	5	16

Fonte: Elaboração própria sobre *Pais & Filhos* [ed. 268, Maio 2013].

No total, foram identificados dezasseis anúncios publicitários que visualmente incluíam a figura de uma criança. Destes, a maior parte (oito) fazem-no em conjunto com a figura de uma mulher. Em cinco dos anúncios o bebé/criança surge sozinho, seguem-se dois anúncios que apresentam simultaneamente um bebé/criança em conjunto com um homem e uma mulher e, por fim, apenas um anúncio junta ao mesmo tempo uma criança e um homem. Porque nos interessa aprofundar a discussão em torno da parentalidade, deixamos de parte os anúncios que contemplam a criança isolada e centramo-nos na análise aprofundada dos restantes onze. Detenhamo-nos, para já, sobre os anúncios que apresentam a figura de uma mulher e criança (cf. Figura 1).



Fig. 1 – Mulher e criança em anúncios publicitários (Revista Pais & Filhos, ed. 268, Maio 2013).

Estes anúncios publicitam produtos diversos relacionados com os cuidados do bebé, higiene e alimentação, no quadro de marcas globalmente reconhecidas (e.g. banho corpo e cabelo Johnson's®, toalhetes de limpeza Klorane, pomada protectora Mitosyl®, fraldas Dodot® 9-15Kg, fraldas Dodot

Sensitive Recém Nascido e toalhas Dodot®⁶³, leite de crescimento *Aptamil* e arroz de produção integrada *Baby Rice*). Visualmente, incluem a figura de uma mulher e um bebé/criança em situações variadas de interacção que remetem explicitamente para cenas do banho ou da muda da fralda e, de modo implícito, para o papel das mulheres – mães/educadoras – sobre os cuidados, segurança e protecção nas tarefas do banho, higiene e alimentação do bebé.

Manifestamente, a mulher interage com a criança sob a forma de sorrisos e beijos e, de modo complementar, diversos gestos transmitem sentimentos de ternura, carinho, cumplicidade e afeição (e.g. aquando do banho, a mulher sorri e apoia com a sua mão a cabeça da criança; a mulher que eleva o bebé em gesto de brincadeira e ambos sorriem; a mulher que fecha os olhos ao beijar e acomodar a roupa do bebé; e ainda a que acaricia o rosto da criança depois de um passeio no jardim). Um traço transversal tem que ver com o modo como em todos os anúncios sobressaem em grande plano os corpos dos protagonistas, especialmente os rostos de pele branca e [sugestivamente] delicada. De destacar, por fim, o contacto visual directo que em todos os anúncios a mulher estabelece com a criança, seja frente a frente ou lado a lado.

Textualmente, as descrições que acompanham as imagens confluem para transmitir a ideia de um ambiente de bem-estar, equilíbrio, protecção, segurança e felicidade envolvente. A título de exemplo, no anúncio do banho corpo e cabelo Johnson's® abunda o adjectivo “*suave*” associado ao cuidado do bebé:

O SEU PRIMEIRO BANHO 4 VEZES MAIS SUAVE.
A pele do seu bebé recém-nascido é tão vulnerável que naturalmente lhe quererá dar o cuidado mais suave desde o primeiro dia. É por isso que usamos apenas INGREDIENTES SUAVES e cuidadosamente seleccionados no novo BANHO CORPO E CABELO tornando-o até 4 vezes mais suave. É hipoalergénico** e graças à nossa fórmula NÃO CAUSA LÁGRIMAS® é perfeito para usar também no cabelo. SUAVES MOMENTOS, dos especialistas no cuidado do bebé.*

** Teste in vitro*

*** Formulado para minimizar os riscos de alergia⁶⁴*

⁶³ No conjunto, este número da Revista *Pais & Filhos* inclui quatro anúncios da Dodot® que publicitam, em concreto, fraldas 9-15Kg, fraldas *Dodot Sensitive Recém Nascido* e toalhas Dodot. No caso particular das fraldas *Dodot Sensitive Recém Nascido*, a mesma imagem foi utilizada em dois anúncios, razão pela qual apenas a apresentamos uma vez na Figura 1.

⁶⁴ A fim de manter a proximidade ao original, a transcrição do texto dos anúncios inclui a utilização dos destaques aí utilizados (e.g. recurso ao texto grafado em letras maiúsculas e/ou negrito).

A ideia de dependência e vulnerabilidade do recém-nascido entregue aos cuidados da mulher – mãe que é aqui levantada, surge reforçada no anúncio dos toalhetes de limpeza *Klorane*:

“Quando envolvo o meu bebé em bem estar e segurança sinto-me bem.”

Os produtos Klorane são especialmente concebidos para dar todo o conforto e suavidade à pele do bebé, respeitando o equilíbrio entre segurança e suavidade, tão valorizado pelas Mães...

[...]

A segurança evidente, um reflexo de ternura.

LIMPAM RÁPIDA E EFICAZMENTE.

SEM PARABENOS//SEM ÁLCOOL.

Com calêndula protectora.

Adicionalmente, estes anúncios enfatizam e reforçam a naturalização das competências da mulher enquanto mãe, ‘instintivamente’ chamada a cuidar do seu bebé e a fazê-lo eficazmente. Vejamos, a este propósito, o texto que acompanha a publicidade das fraldas *Dodot Sensitive Recém Nascido*:

Durante os primeiros meses de vida o seu bebé requer muitos cuidados. Agora é você o seu maior apoio. Quando o acariciam ou lhe pegam ao colo sente-se seguro e reconfortado. O seu bebé tem a pele muito delicada, e precisa que a mantenha sempre protegida.

Vai correr tudo bem.

Quando nasce um instinto que a fará protegê-lo desde o primeiro momento. As fraldas Dodot Sensitive estão especialmente desenhadas para cuidar a delicada pele do recém nascido. [...]

De modo transversal, estes anúncios como que reconhecem ‘naturalmente’ na mulher – mãe a figura ‘competente’ para seleccionar aquilo que é mais adequado à criança. Protegê-la é, em última instância, atender à composição dos produtos publicitados, nomeadamente se “*sem álcool*” ou “*com calêndula protectora*”, mas também às suas propriedades, sejam eles “*hipoalergénicos*”, “*sem parabenos*” ou capazes de “*minimizar os riscos de alergia*”. No final, o leitor/consumidor é levado a transitar de forma ‘natural’ e ‘evidente’ entre a *figura* protectora da mãe e a *função* protectora dos produtos, o que em conjunto resulta numa certa ‘inevitabilidade’ e ‘indubitabilidade’ da ‘escolha certa’ para a segurança do e para o bebé. O anúncio da *Mitosyl® Pomada Protectora* é, a este propósito, paradigmático. Nele pode ler-se “*Uma nova fórmula, a protecção diária de sempre. Mitosyl® Momentos Felizes.*” Esta

ideia é reforçada visualmente, como já vimos, com recurso a sorrisos, beijos e, de modo complementar, diversos gestos associados a ternura, carinho, cumplicidade e afeição. Textualmente, são também utilizadas expressões que enfatizam um amor incondicional e “*sem igual*” entre mãe e filho, como se lê na descrição que acompanha a publicidade das toalhitas Dodot®:

*I Love u Baby.
Um amor sem igual merece uma TOALHITA sem igual.
Espessura sem igual.
O seu **tecido mais espesso** e com desenhos em relevo **limpa suavemente** a pele mais sensível.
Loção sem igual.
A sua exclusiva **loção recupera rapidamente o pH natural** da pele, ajudando a prevenir irritações.*

A representação da mulher/mãe como figura competente para a selecção do melhor para a criança não se limita à esfera dos cuidados e higiene do bebé, inclui também e de modo bastante evidente o domínio da alimentação. Vejamos o texto que acompanha o anúncio do leite de crescimento *Aptamil*:

*Aptamil Junior, porque o seu filho não é um miniadulto.
A partir dos 12 meses, o seu filho começa a integrar-se na alimentação familiar.
No entanto, ele não é um miniadulto tendo necessidades nutricionais ainda muito específicas:
tem necessidade de menores porções que um adulto mas de maior quantidade de nutrientes
até aos 3 anos necessita diariamente de 5x menos proteínas
a presença de ácidos gordos essenciais continua a ter um papel importante no seu desenvolvimento cerebral e visual.
Aptamil Junior, porque o seu filho não é um miniadulto.*

A especificidade da criança, o que está para além de ver nela um mero “*miniadulto*”, como insiste este anúncio, delega nos pais, concretamente na figura da mãe, a responsabilidade de providenciar uma alimentação com “*menores porções que um adulto mas de maior quantidade de nutrientes*” ou ainda a de manter a “*a presença de ácidos gordos essenciais*” tendo em vista o completo “*desenvolvimento cerebral e visual*”. Na descrição que acompanha o anúncio de arroz de produção integrada *Baby Rice* pode ler-se preocupação semelhante: “*Porque a alimentação do seu filho merece!*”.

*O ARROZ para o seu Filho!
a partir dos 6 meses e com **Segurança Alimentar garantida!**
ARROZ de PRODUÇÃO INTEGRADA.*

*É um Carolino produzido na Lezíria Ribatejana sem recorrer à utilização de químicos que prejudiquem a saúde e o Ambiente.
[...]
Porque a **alimentação** do seu **Filho** merece!*

Conhecidos que estão os anúncios que incluem a figura de uma mulher e criança/bebé, voltamos a nossa atenção para os homens. Que cenas e cenários colocam lado a lado a figura de um homem e de uma criança na publicidade aqui analisada? (cf. Figura 2).



Fig. 2 – Homem e criança em anúncio publicitário (Revista *Pais & Filhos*, ed. 268, Maio 2013).

Efectivamente, este é o único anúncio publicitário que na edição n.º 268 da Revista *Pais & Filhos* inclui um homem *a solo* a interagir com uma criança. Trata-se de publicidade a fraldas Dodot® 9-15Kg e retrata uma situação em que o homem (pai/educador) se apercebe repentinamente que a criança está a mexer no telemóvel. Num impulso, deixa cair o jornal e corre para a criança a fim de evitar o pior. No final, o anúncio publicita “*até 12h a dormir bem, 12h bem acordado*”, ao mesmo tempo que inclui a imagem de uma criança a dormir ‘profundamente’, sugerindo que a opção pela compra das fraldas em causa deixaria este pai livre para ler o jornal, situação interrompida pelo episódio antes narrado.

Antes de um grande dia, há uma grande noite.

As fraldas Dodot mantêm o rabinho seco até 12 horas graças ao seu exclusivo núcleo de absorção em 3 camadas. Até 12h seco. 12 h a dormir bem, 12h bem acordado.

O contraste entre a imagem de quietude e serenidade visível nos anúncios anteriores e este último, marcado pelo movimento e confusão, é absoluto. Por oposição a um ambiente de calma, tranquilidade, ternura e felicidade em que a mãe está 100% dedicada ao bebé, suspensa de quaisquer outras funções, responsabilidades e interesses; o pai vê o seu dia-a-dia ‘normal’, aqui representado pela leitura do jornal, ‘interrompido’ pela agitação do filho, ante a qual se instala a ‘confusão’. Adicionalmente, à imagem ‘ordeira’ de uma mãe ‘competente’ e que ‘naturalmente’ parece encaixar no ‘seu’ papel, daqui resulta a imagem de um pai ‘atrapalhado’, numa cena ‘caótica’, onde os ‘imprevistos’ parecem revelar um certo ‘desajustamento’ e clamar por ajuda para desempenhar um papel para o qual aparenta não estar 100% talhado. Essa ajuda é aqui simbolicamente associada às fraldas Dodot®, uma vez que, como é descrito, “[...] mantêm o rabinho seco até 12 horas graças ao seu exclusivo núcleo de absorção em 3 camadas.”

De seguida, apresentam-se os dois anúncios que incluem em simultâneo um homem, uma mulher e uma criança (cf. Figura 3).



Linha de Crédito
12, 18 ou 24 meses

COM A LINHA DE CRÉDITO COFIDIS US CUSTA BENEFICIAR DE UM PLANO DE SAÚDE GRÁTIS PARA A FAMÍLIA.

Até 100€ de crédito grátis para a família. Este benefício é válido para a família inteira. Para usufruir deste benefício, é necessário ter a linha de crédito ativa e em utilização. O valor do crédito grátis é de 100€ e é atribuído automaticamente à família. Este benefício não pode ser acumulado e não substitui o seguro de saúde. Para mais informações, consulte o site www.cofidis.pt.

3.000€ (até 100€ de crédito grátis)
96,00€/12 MESES
TAN: 16,80%
TAEG: 19,9%
MTCI: 4.444,79€

1.000€ (até 100€ de crédito grátis)
40,00€/12 MESES
TAN: 16,80%
TAEG: 26,3%
MTCI: 1.481,00€

cofidis.pt
808 227 227

Cofidis
De pessoas para pessoas

Fig. 3 – Homem, mulher e criança em anúncios publicitários (Revista *Pais & Filhos*, ed. 268, Maio 2013).

O primeiro destes anúncios publicita equipamento de *outdoor*, em concreto, um carrinho de bebé *tuc tuc*. De “*tamanho reduzido quando fechado*”, o carrinho permite numa “*questão de segundos*” uma “*montagem rápida*” associada a “*múltiplas opções de personalização*”. Na imagem, ambos os pais partilham a responsabilidade pelo passeio da criança, aspecto simbolicamente representado pelo facto de estarem fisicamente apoiados nas costas um do outro e de ambos terem as suas mãos sobre o carrinho. O segundo anúncio publicita uma linha de crédito associada a um “*plano de saúde grátis para a família*”. Para além do homem e da mulher, surgem ainda duas crianças no anúncio, fisicamente apoiadas sobre as costas dos pais. No conjunto, as costas dos adultos – apoiadas entre si ou que apoiam as crianças – são o foco visual que capta a atenção do leitor/consumidor. No sentido metafórico, este aspecto parece reforçar o papel tradicional de género que reserva para o homem a protecção e segurança familiar, aqui representada pela protecção e segurança no transporte no carrinho de bebé e na protecção à saúde através do plano associado à linha de crédito.

Chicco® website – Onde há um bebé

Prosseguindo com o propósito de analisar o lugar no género na construção social da parentalidade através do consumo, explorámos também o *website* da Chicco® enquanto espaço de venda especializada (*online*). Especificamente, foram analisadas todas as imagens utilizadas na publicitação dos produtos Chicco®⁶⁵, e seleccionadas para uma segunda fase as que, à semelhança do procedimento seguido para a Revista *Pais & Filhos*, incluíam visualmente a figura de um bebé/criança, independentemente de ser apresentado isolada ou conjuntamente com um homem (pai/educador), mulher (mãe/educadora) ou ambos. Os resultados desta análise são os que constam do Quadro 2.

⁶⁵ Concretamente, na secção “*Our Products*”.

Quadro 2: Imagens Publicitárias – Chicco® Website

Categorias	Protagonistas				Total
	Mulher & Criança	Homem & Criança	Ambos (HM) & Criança	Criança	
Cuidados da mãe	1	-	-	-	1
Aleitamento	1	-	-	-	1
Papa	1	-	-	-	1
Segurança	1	-	-	-	1
<i>Outdoor</i>	-	1	-	-	1
Relaxar e dormir	-	-	-	1	1
Higiene e bem-estar	-	-	-	1	1
Brinquedos	-	-	-	1	1
Vestuário	-	-	-	1	1
Calçado	-	-	-	1	1
Total	4	1	-	5	10

Fonte: Elaboração própria sobre *Chicco® website* [consulta em 13-05-2013].

No total desta secção foram identificadas 10 imagens que visualmente apresentam uma criança aquando da publicidade a produtos diversos. Destas, cinco incluem apenas o bebé/criança, quatro incluem uma mulher e o bebé/criança, uma inclui um homem e o bebé/criança e nenhuma das imagens apresenta em simultâneo um homem, uma mulher e um bebé/criança. Vejamos em pormenor o que os números desde já nos revelam (cf. Figura 4).

Uma mulher e uma criança são apresentadas na publicitação de produtos associados aos cuidados da mãe, aleitamento, papa e segurança. Nas quatro imagens consideradas, sobressai a figura de uma mãe ‘maior’ e ‘cuidadora’, que envolve a criança em cenas de ternura e carinho num ambiente de serenidade e tranquilidade aparente. Na ausência de qualquer descrição textual, são os gestos que enformam abraços e beijos que ajudam à construção deste momento especial (e.g. a criança que beija a barriga da mãe grávida; a mulher que pega ao colo e beija o filho bebé; a mulher que sorri para a criança ao prepará-la para tomar a papa; e a mulher que pega no bebé ao colo e interage verbalmente com ele). De notar ainda que em todos estes anúncios mulher e criança estão frente a frente ou lado a lado, mantendo assim o contacto visual que parece fundamental para consolidar a ideia de proximidade e afeição entre ambas.

Our Products > Mum care

Mum Care



Our Products > Feeding

Feeding



Our Products > Weaning

Weaning



Our Products > Safety

Safety



Fig. 4 – Mulher e criança em imagens publicitárias (Chicco® website, consulta em 13-05-2013).

À data, uma única imagem incluía no *website* da Chicco® a figura de um homem em interacção com a criança. Trata-se de uma cena de *outdoor*, em que o pai passeia em espaço urbano o filho bebé, transportando-o num marsupial (cf. Figura 5).



Fig. 5 – Homem e criança em imagem publicitária (Chicco® *website*, consulta em 13-05-2013)

A imagem de um pai relativamente jovem que transporta e passeia o filho em ambiente de descontração e harmonia é a evidência que faltava para ajudar a compreender e complexificar a nossa análise. Ao mesmo tempo que esta imagem traduz o ‘novo pai’: presente, atento às necessidades da criança, competente e feliz no seu ‘novo’ papel; revela, subtilmente, a persistência das assimetrias dos papéis de género no que à parentalidade diz respeito. Na verdade, contrariamente aos anúncios onde a mulher dirige o seu olhar para a criança, estando esta sob a sua protecção e foco; em todos os anúncios em que surge o homem, este está sempre atrás da criança ou tem-na sobre as suas costas, em posição de apoio e retaguarda. Metaforicamente, constatamos a manutenção e reforço do papel tradicional de género que associa o homem – pai ao papel instrumental, zelando pela condução e transporte seguro dos filhos – crianças (e.g. recorrendo ao carrinho de bebé ou através do marsupial), ou co-responsável pelos assuntos financeiros e administrativos da família, tendo em vista a sua protecção global (e.g. através do benefício de um plano de saúde grátis associado a uma linha de crédito).

Conclusões e pistas de investigação

Embora material e esteticamente diferenciados, os dois suportes de comunicação seleccionados para esta análise revelam de modo notável novas realidades e velhas persistências em torno do lugar do género na (des)construção das lógicas socioculturais que enformam a transição para a parentalidade, aqui perspectivada sobre a óptica do consumo.

Das imagens que analisámos, concluímos, primeiramente, sobre a persistência da mulher/mãe/educadora no centro do discurso publicitário em torno do consumo para a parentalidade, assumindo claramente um papel expressivo. É na figura de cuidadora por excelência que a mulher surge, frequente e hegemonicamente associada às tarefas relacionadas com o cuidado, higiene e alimentação do bebé/criança. Em segundo lugar, uma relativa (in)visibilidade do homem/pai/educador. A menor participação do homem na publicidade aqui analisada é não apenas visível como tematicamente situada. O recurso à figura masculina é esporádico e associa-o ao tradicional papel instrumental, de protector, provedor económico e de ligação com o exterior. Finalmente, em terceiro lugar, uma conclusão de carácter mais amplo e transversal. Os dados analisados parecem atestar uma contradição entre o ‘novo’ lugar do homem na família e na sociedade e o exercício pleno dos seus direitos enquanto pai, impulsionado pelo enquadramento normativo em vigor e por uma certa pressão social para a conformação ao modelo, ante a manutenção das assimetrias e estereótipos de género. Não obstante a presença da figura masculina em alguns anúncios, de modo subtil mas persistente esses mesmos anúncios parecem revelar uma distinção entre traços de expressividade e instrumentalidade, opondo assim as figuras – e papéis sociais – associados a mulheres e homens, abreviadamente associados à imagem de uma mãe ‘cuidadora’ e pai ‘*outdoor*’.

A concluir, embora exploratórios, os resultados obtidos com esta análise permitem argumentar sobre a necessidade de uma compreensão ampla, plural e actual sobre o lugar do consumo na construção social da parentalidade. Num contexto em que assistimos simultaneamente a uma baixa natalidade *versus* o forte investimento afectivo nas decisões dos casais em torno da fecundidade (Almeida, 2009; Cunha, 2007; Rodrigues, 2008), importa

compreender o modo como o consumo atravessa, estrutura e modela – do pré ao neo-natal – a construção social da maternidade, paternidade e parentalidade. De modo complementar, esta leitura impõe-se por relação às principais tensões e contradições que estruturam a parentalidade na contemporaneidade: o novo lugar do homem na família e a persistência das assimetrias e estereótipos de género (Torres et al, 2004; Wall, Aboim & Cunha, 2010); a maior individualização e privatização nas tomadas de decisão, a medicalização da gravidez e a comodificação da sociedade contemporânea (Cook, 2008); e a afirmação da sociedade de informação e em rede e a persistência da influência do parentesco alargado e pares (Costa, 2011). cremos que tal reflexão, sociologicamente ancorada, poderá beneficiar de uma abordagem qualitativa, intensiva e em profundidade (Denzin & Lincoln, 2000; Mason, 2002), que estimule o diálogo entre a sociologia da família, da fecundidade, da infância, do género e do consumo, epistemologicamente triangulado por meio de observação documental, eventualmente etno/netnografias e entrevistas qualitativas.

No contexto da literatura sociológica que enforma o estudo da questão, julgamos que faltam pesquisas que tragam a criança e a infância para a sociologia do consumo, movimento desejável e compatível com a sua já visibilidade e centralidade na vida quotidiana (Martens, Southerton & Scott, 2004; Cook, 2008). É neste lugar que nos situamos aqui. É nossa convicção que o conhecimento a alcançar pode contribuir, não apenas para aprofundar áreas de sombra na sociologia portuguesa contemporânea, mas também para, no caso em apreço, sustentar em última instância a decisão fundamentada de políticas sociais que auxiliem os casais na antecipação e experiência da parentalidade.

Referências

- Almeida, A. N. (2009). *Para uma Sociologia da Infância. Jogos de olhares, pistas de investigação*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Almeida, A. N. (Coord.). (2011). *História da Vida Privada em Portugal – Os Nossos Dias* (vol. 4). Lisboa: Círculo de Leitores.

- Ariès, P. (1988). *A Criança e a Vida Familiar no Antigo Regime*. Lisboa: Relógio d'Água. (Original publicado em 1973)
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Presença.
- Bauman, Z. (2007). *Consuming life*. Cambridge: Polity.
- Cook, D. T. (2008). The Missing Child in Consumption Theory. *Journal of Consumer Culture*, 8, 219–243. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1469540508090087>
- Costa, R. P. (2011). *Pequenos e Grandes Dias. Os rituais na construção da família contemporânea* (Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Especialização 'Sociologia Geral'). Lisboa: ICS-UL. <http://hdl.handle.net/10451/4770>
- Cunha, V. (2007). *O Lugar dos Filhos. Ideais, práticas e significados*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- D'Ancona, M. Á. C. (1996). *Metodología Cuantitativa – estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Denzin, Norman K., & Lincoln, Y. (Eds.). (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Featherstone, M. (1991). *Consumer Culture and Postmodernism*. London: Sage.
- Gillis, J. R. (1996). *A World of their Own Making. Myth, Ritual, and the Quest for family Values*. Cambridge: Harvard University Press.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncípa.
- Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados – fundamentos dos métodos, de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget. (Original publicado em 1993).
- Martens, L., Southerton, D., & Scott, S. (2004). Bringing Children (and Parents) into the Sociology of Consumption. Towards a theoretical and empirical agenda. *Journal of Consumer Culture*, 4, 155–182. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1469540504043680>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Mesquita, M. M. R. (2011). *Parentalidade (s) – nas famílias nucleares contemporâneas com crianças em idade pré-escolar: dimensões, desafios, conflitos, satisfação e problemas* (Dissertação de doutoramento em Sociologia, especialidade em Sociologia da Família). Lisboa: Universidade Aberta.
- Miller, T. (2005). *Making sense of motherhood: A narrative approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miller, T. (2010). *Making sense of fatherhood: Men constructing and practicing gender*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parsons, T. & Bales, R. (1955). *Family, Socialization and Interaction Process*. Glencoe, IL: Free Press.

- Rêgo, M. C. (2010). A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. In V. Ferreira (Org.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego - Políticas e circunstâncias* (57–98). Lisboa: CITE.
- Rodrigues, T. (Coord.). (2008). *A População Portuguesa. Das longas permanências à conquista da modernidade*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Saraceno, C., & Naldini, M. (2003). *Sociologia da Família*. Lisboa: Editorial Estampa. (Original publicado em 2001)
- Sarmiento, M. J. (2004). As culturas da infância nas encruzilhadas da 2ª modernidade. In M. J. Sarmiento & A. B. Cerisara (Org.), *Crianças e Miúdos: Perspectivas Sócio-pedagógicas da Infância e Educação* (9–34). Porto: Asa.
- Schouten, M. J. (2011). *Uma sociologia do género*. Vila Nova de Famalicão: Editora Húmus.
- Seródio, A. (2013). *Direitos na Parentalidade: Literacia, Representações e Práticas, numa Perspetiva de Género* (Dissertação de Mestrado em Sociologia, Área de Especialização: Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável). Évora: Universidade de Évora.
- Shorter, E. (1995). *A Formação da Família Moderna*. Lisboa: Terramar. (Original publicado em 1975)
- Torres, A. (1997). *Políticas Sociais, Soluções Socioeducativas e de guarda das crianças*. Lisboa: CIES/ISCTE
- Torres, A. C. et al. (Coord.). (2004). *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Torres, A., & Baptista, L. (2008). *Sociedades Contemporânea. Reflexividade e Acção*. Porto: Edições Afrontamento e Associação Portuguesa de Sociologia.
- van Gennep, A. (1965). *The Rites of Passage*. London and Henley: Routledge and Kegan Paul. (Original publicado em 1909)
- Wall, K., Aboim, S., & Cunha, V. (2010). *A Vida Familiar no Masculino. Negociando velhas e novas masculinidades*. Lisboa: CITE.

CONTRA O EUROCENTRISMO: OLHANDO A EUROPA DESDE A ÁSIA DO SUDESTE

Ema Cláudia Pires

Universidade de Évora e CRIA (ISCTE-IUL)

Resumo

Este texto problematiza ideias sobre a Europa (enquanto território) e os Europeus (enquanto ampla categoria de pessoas), construídas por cidadãos localizados em espaços extra-europeus. Em concreto, foca-se a análise em relatos quotidianos de cidadãos da Malásia Ocidental sobre as categorias em apreço. Metodologicamente esta análise é alicerçada em observação directa e participante, entre os anos de 2006 e 2009 (em diversas estadias intercaladas, perfazendo um total de um ano de tempo de observação). Adicionalmente, a pesquisa documental é também utilizada. Argumenta-se que entre os resultados obtidos sobre percepções dos cidadãos sobre a Europa, encontramos com centralidade a questão do acesso (físico e social) à Europa, acrescida de ideias sobre manifestações artístico-culturais, e sobre os europeus, enquanto categoria de pessoas.

Palavras chave: Território; Exclusão-Inclusão; Europa; Malásia.

As hastes dos pára-raios têm de ter ligação à terra. Mesmo as ideias mais abstractas, especulativas, têm de estar ancoradas na realidade, na substância das coisas. Como é que isso se aplica, então, à «ideia de Europa»? [...]

George Steiner (2005, p. 25-26)

Cinco axiomas para definir a Europa: o café; a paisagem a uma escala humana que possibilita a sua travessia; as ruas e praças nomeadas segundo estadistas, cientistas, artistas e escritores do passado [...]; a nossa descendência dupla de Atenas e Jerusalém; e, por fim, a apreensão de um capítulo derradeiro, daquele famoso ocaso hegeliano que ensombra a ideia e a substância da Europa mesmo nas suas horas mais luminosas.

George Steiner (2005, p. 44)

1. Nota Introdutória

Este texto foi apresentado inicialmente como comunicação oral ao Congresso Internacional de Verão 2013 subordinado à temática da Cidadania Europeia. Neste contexto académico, o enfoque do público inicial para quem foi escrito enquadrava estudantes universitários, público em geral e os participantes no Curso Internacional de Verão de 2013 da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora. A estrutura global do presente texto reproduz no essencial os conteúdos daquela comunicação. A presente análise é alicerçada maioritariamente em pesquisa etnográfica realizada no âmbito da execução de um projecto de Doutoramento em Antropologia (Pires 2012) que teve como contexto empírico um ano de residência em Malaca (Malásia Ocidental), em três períodos intervalados entre Agosto de 2006 e Abril de 2009. Durante estes períodos, foi compilado um arquivo documental com vários tipos de documentos. Para a presente análise aqui apresentada, a parte deste arquivo que é constituída por notas de campo gerais, redigidas quotidianamente enquanto residia na Malásia, foi submetida a uma análise categorial exploratória, tomando como termos de pesquisa as categorias Europa/Europe e Europeu/European. Como veremos, entre os resultados obtidos sobre percepções dos cidadãos da Malásia sobre a Europa, encontramos com centralidade a questão da dificuldade do acesso ao continente europeu, acrescida de ideias sobre o espaço e manifestações artístico-culturais, e ideias sobre os europeus, enquanto categoria de pessoas. A secção seguinte é desenhada para ser moldura contextual aos resultados empíricos apresentados, e termina com um parágrafo de síntese conclusiva.

2. Olhando o Arquivo, os Europeus e a Europa

No arquivo etnográfico de notas de campo (coligido entre 2006 e 2009) encontramos dezasseis (16) referências à categoria Europeu/Europeia/European. Entre estas, emergem as seguintes sub-categorizações: percepções gerais [sobre os europeus](4); turista(s) europeu(s) (4); comentários autobiográficos [sobre a condição de europeia], (4); manifestações culturais (3), arquitectura (1). No mesmo arquivo de notas de campo gerais constam apenas sete (7) referências explícitas à categoria 'Europa'. A maioria refere-se a entradas de notas sobre o espaço geográfico (cinco). Entre estas, três referências respeitam a enunciações de residentes sobre o acto de voar para a Europa e os procedimentos relacionados com este acto (aquisição de vistos, preço e compra de bilhetes, controle de passaportes); duas referencias são auto-referências sobre a Europa do Sul, enquanto território de identidade da autora. Finalmente há duas outras referências (2) que expressam a dimensão política da Europa.

Em relação à cultura alimentar, os aspectos identificados expressam duas dimensões principais: condimentação e modo de servir. Há uma percepção entre os inquiridos que a gastronomia dos 'europeus' é condimentada sobretudo pelo sal. Em contraponto, os asiáticos que viaja(ra)m para a Europa explicitam que sentem falta das especiarias que caracterizam parte das suas culturas gastronómicas. Em segundo lugar, residentes em Malaca que trabalham na restauração e têm clientes 'europeus' apontam diferenças profundas nas modalidades de servir a comida: os 'europeus' comem largas porções de comida, e apenas um prato principal (*main course*), em porção individual, ao invés da variedade de pratos partilhados nas mesas de clientes locais.

A categorização da Europa assenta ainda sobre outras ideias mais fragmentárias como as da música e dos festivais de música. Refiro-me em particular aos festivais (que na Europa são conhecidos como 'festivais da Eurovisão'); são acontecimentos artísticos onde os representantes de diferentes países, previamente seleccionados, concorrem com canções inéditas ao concurso, ao

mesmo tempo que a geografia do país a que pertencem é divulgada. A ideia de divulgar os países através de celebrações festivas como esta foi entretanto apropriada pelos próprios países da Ásia do Sudeste. Na actualidade, a organização ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*) também realiza um festival com tipologia semelhante ao festival europeu, reunindo os vários países da região (Malásia, Singapura, Tailândia, Indonésia, Laos, Camboja, Vietname, Birmânia, Bornéu e Filipinas). Ao ver este festival na televisão, e ao ler as notícias sobre o mesmo, compreende-se como desde a Ásia se recicla o passado e reapropria e dá sentido ao presente fazendo uma ideia de performance artística nascida na Europa mover-se até à Ásia do Sudeste. Subjacente a esta manifestação artística encontramos um espaço cénico de apresentação e representação que remete para uma ideia de unidade na diversidade, de reconhecimento mútuo da similitude e da diferença entre pares. O festival da canção da Ásia do Sudeste tem elevada popularidade entre os cidadãos da minha área de residência, e teve também uma ampla cobertura mediática nos jornais coligidos (no dossier de imprensa compilado durante o trabalho de campo). Nestes media, o festival é retratado como um território de inclusão das várias nações da Ásia do Sudeste e da sua diversidade étnica, religiosa e política.

Em terceiro lugar, encontramos outra dimensão: na presente análise é central a percepção (vívda ou imaginada) sobre o acesso à europa, da mobilidade extra-europeia em direcção à Europa: aqui temos a salientar que, de acordo com os residentes, parece haver uma dimensão exclusiva no processo. Grande parte dos meus informantes nunca se deslocou fisicamente à Europa, ainda que a sua rede de familiares migrantes muitas vezes se estenda até este continente (e as novas tecnologias permitem hoje deslocções virtuais até ao continente europeu) . Aqueles que já fizeram a viagem real até à Europa, referem-se ao continente europeu como um espaço de difícil acesso (físico e social). Importa situar que esta é uma percepção construída pela experiência de cada uma destas pessoas. Apresentamos em seguida três exemplos:

Bakar

O Professor Bakar é residente em Kuala Lumpur, a capital da Malásia, mas tem em Malaca uma segunda residência. A presente interacção aqui documentada decorreu durante uma refeição num restaurante desta cidade, que é propriedade da sua família. Este académico é docente numa universidade pública da Malásia, a *Universiti Malaya*. É ainda investigador e activista sobre património cultural malaio, o grupo ao qual pertence, e que é politicamente dominante na Malásia. Bakar rememora as suas viagens pela Europa, nos anos 80, enquanto estudante/investigadore. Apesar de ser doutorado pela *Universiti Malaya*, refere que teve duas sabáticas em Londres na década de 1980, tendo sido acolhido na *School of Oriental and African Studies* (SOAS) da Universidade de Londres. Durante essas estadias londrinas, teve alguma mobilidade em lazer na Europa. Recorda de um modo particular a viagem que realizou a Espanha, num voo barato entre Londres e Málaga. Dos seus fragmentos da viagem por Espanha, verbaliza em particular o modo como se sentiu em casa (‘felt at home’) em Granada e Sevilha. Pedi-lhe para me falar mais sobre isso, sobre o sentir-se em casa em Espanha. [...] Este acto de se sentir em casa não é alheio ao contexto arquitectónico e histórico que enquadra aquele território, e exprime uma conexão com o seu mundo malaio-muçulmano. De Sevilha veio de autocarro até ao sul de Portugal. Guarda impressões cinzentas deste país. Em contraponto com as impressões douradas de Espanha, e da arquitectura islâmica que por lá encontrou. [...] No fim da refeição, perguntou-me se sou cristã. [...] [Fim de excerto de diário de campo, 8 de Julho de 2007].

Danny e Geoffrey

Vejamos agora um segundo exemplo, reportado por Danny. A interacção ocorreu no dia seguinte, à porta do edifício Wisma Seri Bandaraya, a residência oficial do Chief Minister de Malaca, Dato Seri Ali Rustam, situada em Air Keroh, Malaca. Danny trabalhava na altura para o ministro chefe, como analista político. Estudou Business em Frankfurt, e viajou pela Europa em inter-rail, com colegas, e sozinho, em 1994. Não se sente confortável na

Europa, por ser asiático, ‘as pessoas olhavam para mim’ (“people looked at me”). Danny é um cidadão da Malásia de ascendência chinesa.

Também Geoffrey pensa o mesmo sobre a Europa e os Europeus. Este jovem artista graduou-se em sociologia em Cambridge, Inglaterra, tendo estado enquadrado num dos colégios mais conservadores daquela cidade universitária (o Magdalen College). O contexto desta interação ocorreu no Bairro Português de Malaca, em Junho de 2007. Geoffrey aplica a sociologia à arte da fotografia. Trabalha como fotógrafo freelancer, em Singapura. Nascido na Malásia, e sendo localmente identificado como chindian (filho de um casamento misto de indiano-chinesa). Geoff adquiriu entretanto a cidadania de Singapura, mas regressa pontualmente a Malaca, cidade onde o seu avô viveu e trabalhou [Fim de excerto de diário de campo, 9 de Julho de 2007].

No arquivo de notas de campo gerais constam, como já foi referido, ainda sete referências explícitas à categoria ‘Europa’. Entre estas, há duas referências que expressam a dimensão política da Europa; estas entradas são escritas como notas reflexivas pessoais, a partir da observação do quotidiano e inferem acerca da invisibilidade da Europa nos media da Malásia. Apresenta-se, para contextualização, um excerto do diário de campo, redigido em 4 de Janeiro de 2009, na residência de Ujong Pasir, Malaca:

Serão de televisão em família. Fazendo zapping entre Al-Jazeera e a CNN, acompanhamos com apreensão a guerra na Faixa de Gaza. A CNN não usa a palavra ‘War’, mas sim ‘Crisis’. Al-Jazeera é o único canal com repórteres em Gaza. Da perspectiva dos países árabes, em que a Malásia se insere, a cobertura mediática é abertamente pró-palestiniana. Nos jornais, um colunista tem uma esperança chamada Obama, de que no Ocidente as coisas comecem a mudar. Vemos com apreensão as imagens das Nações Unidas onde o voto contra dos EUA inviabiliza que se faça ouvir uma voz reprovadora do conflito. Constato que neste espaço mediático a Europa (a União Europeia, EU) não parece existir, a não ser nas ruas, onde manifestantes (em Roma, Londres, Atenas e algumas outras cidades) se fazem ver junto às câmaras de TV. Entre os líderes europeus, apenas o francês condena a campanha israelita. Tudo o resto está silencioso. A Europa parece não existir, politicamente. Ou pelo menos a sua voz não tem visibilidade mediática no xadrez diplomático desta crise. A Al-Jazeera, que transmite a partir de Kuala Lumpur, e de Doha,

continua a passar imagens de cidadãos comuns, numa guerra que transmite pulsões empáticas aos tele-clientes que, como eu, assistem a ela a partir do conforto da cadeira. Esta tarde até houve menos mosquitos a picar-me. Talvez por relativizar que a guerra contra os mosquitos é infinitamente menos mortífera do que esta outra, aqui tão perto.

A descrição da Europa, como categoria, dá então lugar a um apontamento auto-descritivo sobre a categoria ‘europeia’, aqui expressa de um modo ambivalente:

Contemplando tudo isto, senti-me uma mulher do sul, que querera dizer, sul da Europa, sul do hemisfério Norte, próxima do mar mediterrânico, próxima deste mundo de onde a humanidade herdou tanto. E continua a herdar, todos os dias. Isto leva-me a recordar que, sobre a minha identidade, este trabalho de pesquisa está a fazer-me ficar curiosa sobre as minhas origens ancestrais. Até vir para Malaca, nunca me tinha questionado sobre isso. Saber onde terão andado os meus antepassados. De onde terão vindo. Se de perto ou de mais longe. Quem sabe mesmo, se do Médio Oriente, como vaticinam os taxistas com quem tenho viajado. [fim de excerto de notas de campo]

A complexidade intersticial com que se tecem as identidades contemporâneas, deixa ecoar este comentário pessoal numa zona de contacto (Clifford 1997) próxima das dimensões expressas do professor Bakar, do analista Danny, do sociólogo-fotógrafo Geoffrey, a antropóloga Ema, e de outros cidadãos contemporâneos, no olhar a ‘Europa’, os ‘europeus’ e ‘a si mesmos’. Convidamos agora a desfocar o olhar desta empiria, para enquadrar, por momentos breves, uma moldura espacial mais ampla.

3. Desfocando o olhar: Europa, Eurocentrismo, Eurásia

Parte-se do pressuposto de que a Europa e a Ásia são parte(s) de uma espacialidade contígua, que ao longo de milénios estabeleceu nexos culturais, económicos, sociais, políticos e simbólicos entre si. Jack Goody (2012), inspirado por outros autores, dá o nome de Eurásia a essa espacialidade contígua que enreda os dois continentes. Este antropólogo demonstra haver, até ao século XIX, uma estreita continuidade de história urbana na Ásia e na

Europa, tomando várias dimensões em análise (tamanho da população, densidade, organização, instituições educativas, mercados, hospitais, templos, comércio, banca, entre outras dimensões (Goody, 2012, p.221) Segundo este autor, “in general, the towns of western Europe were more similar to the ‘asiatic city’ than most scholars have supposed (Goody, 2012, pp. 221-222). Goody denuncia, contudo, ter havido um “take-over of the history by the West. That is, the past is conceptualized and presented according to what happened on the provincial scale of Europe, often western Europe, and then imposed to the rest of the world” (Goody, 2012, p.1). Este roubo da história foi efectivado por variadas instituições e teve na academia um lugar de destaque, enquadrando uma visão do mundo euro-centrada.

O eurocentrismo, na perspectiva do sociólogo Farid Alatas (2006), é definível como uma “theoretical construction of world history according to which Europe, owing to its uniqueness, superiority and ‘manifest destiny’, had to bear ‘the white man’s burden of expansionism” (Alatas, 2006, pp. 44-45). Para este autor, uma parcela fundamental da perspectiva etnocêntrica é a construção ideológica do ‘Oriente’ (Alatas, 2006, p. 45). Contrariando esta percepção eurocêntrica do passado e do presente, falar de Europa e de Ásia pode afinal tornar-se um processo de mais complexa análise. Vejamos em mais pormenor a ideia de Eurásia. Num outro lugar (Pires, 2012), demonstrei como o geógrafo George Cressey nos ajuda a situar o conceito de Eurásia, através do livro *Asia’s Lands and Peoples: A Geography of One Third of the Earth and Two-Thirds of Its People* (Cressey, 1944). O autor, que escreve a partir do Departamento de Geologia e Geografia da Universidade de Syracuse, nos Estados Unidos da América, começa por delimitar, criticamente, as fronteiras espaciais ao conceito e as suas origens eurocêntricas. Ouçamos a voz do geógrafo (Cressey, 1944, p. 14):

What and where is Asia? Is the huge landmass of Eurasia one continent or two? The [...] so-called continental boundary in the general vicinity of the Ural Mountains follows no significant division of topography, drainage, climate, soils, land use, culture, or history. It accords with neither the crest of the Urals nor any political subdivisions. This conventional line is an arbitrary

fiction of early mapmakers, without geographic validity or the sanction of those whose country it divides.

Se os termos e as fronteiras geográficas são uma ficção arbitrária, também os nomes dados aos espaços são representações parciais, fragmentárias, e enquadram uma historicidade que o geógrafo desconstrói habilmente (Cressey, 1994, p.14):

The terms Europe and Asia appear to have originated in the Aegean Sea, where the terms sunrise, *Asu*, and sunset, *Ereb*, came to be applied to Turkey and Asia, and Greece and Europe. Hence the division into the Orient and the Occident.

Europeans have looked eastward to Asia, hence the use of Near East and Far East. These directional terms have no significance to the people of Asia itself or to Americans.

Esta proposta de descentramento eurocêntrico mostra um novo mapa do mundo e desvenda uma geografia alternativa da Eurásia e dos seus mundos sociais. Desvendada a construção ideológica e ficcional inerente ao processo de construção da Ásia pelos “Europeus”, podemos então focar a análise no espaço da Eurásia e nas suas fronteiras, propostas pelo geógrafo (Cressey, 1944, p.14-15):

The single mass of Eurasia has at least six major realms, not two. These divisions recognize great cultural contrasts as well as physical geography. [...] One of these areas is the [territory formally known as] Soviet Union [...]; another is China and Japan; Southeastern Asia is a third; India, officially known as a sub-continent, is fourth; and the southwest is fifth. The Atlantic, Baltic, and Mediterranean Peninsulas in the west commonly known as Europe form the sixth major area.

Cinquenta anos decorridos sobre o livro de George Cressey, um outro livro – *Asia in Europe, Europe in Asia* (Ravi et al. 2004) – contribui para recolocar e reposicionar criticamente, a partir do *Institute of Southeast Asian Studies* da Universidade Nacional de Singapura, as conexões históricas, socioculturais e científicas entre os espaços que conhecemos como ‘Europa’ e ‘Ásia’. Este é um convite a desfocarmos preconceitos herdados, e nos focarmos nas categorias nativas que enquadram estas *connections*. No universo empírico da Ásia do Sudeste onde foi realizada a pesquisa, estas conexões são de diferentes trajectórias e configuram uma rede que liga entre si pessoas e/ou mercadorias de origens ‘Asian’, ‘European’, e “Eurasian”. Este sistema de conexões é tornado possível através do movimento de muitos intermediários, pessoas concretas que em Malaca, em Portugal, e noutras partes da Eurásia, mantêm o movimento do circuito de conexões. ‘Conexões’, ‘redes’ e ‘intermediários’ são, por isso, ideias que convoco aqui para ajudar a desconstruir as mobilidades (de objectos, pessoas, etc) no Mundo contemporâneo em que vivemos. A presente análise explorou, antropológicamente, algumas destas dimensões identificativas, contribuindo para um conhecimento mais aprofundado de como o espaço europeu é percebido por cidadãos localizados em contextos extra-europeus e contribuindo para uma desconstrução do eurocentrismo.

Referências Bibliográficas:

- Amrith, S. (2011). *Migration and Diaspora in Modern Asia*, Cambridge: Cambridge University Press
- Clifford, J (1997) *Routes: Travel and Theory in the Late Twentieth Century*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Goody, J. (2012 [2006]) *The theft of history*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Pires, E. (2013). ‘Sobre espaços, turistas e *homelands* imaginadas’, em Manuel Lobato e Maria de Deus Manso (Coords.) *Mestiçagens e Identidades Intercontinentais nos Espaços Lusófonos*, Braga, Núcleo de Investigação em Ciências Políticas e Relações Internacionais, pp. 145-161.
- Pires, E. (2012) *Paraísos Desfocados: Nostalgia Empacotada e Conexões Coloniais em Malaca*, Tese de Doutoramento em Antropologia (especialidade: Museologia e Património), Lisboa: ISCTE-IUL. [texto policopiado], 272 pp + anexos.
- Steiner, G. (2005) *A Ideia de Europa*, Lisboa: Gradiva.

**PAINEL IV: CULTURA POLÍTICA E IDENTIDADES(S)
NACIONAL E EUROPEIA**

Coordenador: Filipe Themudo Barata (Dep. de História - ECS)

RECONSTRUÇÃO OU DECLÍNIO DA (EURO) CIDADANIA? REFLEXÕES A PARTIR DE SEYLA BENHABIB

José Vilema Paulo

Doutorando em Teoria Jurídico-Política e Relações Internacionais - UÉvora

RESUMO

A delimitação das fronteiras dos Estados e a filiação política indicam que transformações significativas estão ocorrendo em relação à constituição dos Estados-nação modernos. Desde Antiguidade até aos séculos XVI e XIX, os Impérios e em seguida Estados sempre lutaram, no Ocidente, por domínio territorial, controle administrativo, consolidação de uma identidade cultural coletiva e pela legitimidade política mediante a crescente participação popular.

Este sistema do Estado-nação caracterizado pelo *mundo interior* da política territorialmente delimitada e pelo *mundo exterior* das relações diplomáticas e militares está sendo profundamente reconfigurado, e conseqüentemente, a cidadania nacional está perdendo o seu *status* jurídico-social. Não obstante a essa realidade, através do pensamento de Seyla Benhabib e de outros autores que discutem de forma correlacionada essa temática, o nosso objetivo passa por refletir sobre a nova conceção da (euro) cidadania, da democracia e dos direitos humanos face às normas cosmopolitas e aos riscos eminentes de uma Europa em crise.

Palavras-chave: Democracia; Cidadania; Cosmopolitismo; Riscos; Direitos Humanos.

ABSTRACT

The delimitation of the borders of states and political affiliation indicate that significant changes are occurring in relation to the formation of modern nation-states. From Antiquity to the sixteenth and nineteenth centuries, the Empires, and then centuries states have always fought in the West for territorial control, administrative control, consolidation of a collective cultural identity and political legitimacy through increasing popular participation.

This system of nation-states characterized by the inner world of territorially bounded by the outside world political and diplomatic and military relations is being profoundly reshaped, and consequently, national citizenship is losing its legal and social *status*. Notwithstanding this reality, through the thought of Benhabib and other authors who discuss the correlated shape this theme, our goal goes through a reflection on the new design of the (*euro*) citizenship, democracy and human rights in the face of cosmopolitan norms and eminent risk of a Europe in crisis.

Keywords: Democracy, Citizenship; Cosmopolitanism; Risk; Human Rights.

Trajectoria Sociopolítica e Jurídico-Cultural do Conceito de Cidadania.

Para compreender o conceito de *cidadania* em tempos voláteis é necessário ter em conta que se trata de uma questão fulcral nos âmbitos político, socioeconómico e jurídico-cultural, pois foi através do desejo em tornar-se cidadão que, ao longo da história das civilizações, surgiram transformações políticas, jurídicas, culturais e económicas dentro das estruturas das sociedades.

A trajetória que o conceito *cidadania* percorreu ao longo da História, é importante salientar que, desde o seu nascimento na Antiguidade, passando por uma perda de seu significado na Idade Média, até se (*re*)construir na Modernidade e originar, atualmente, certames sobre o seu declínio, é razão suficiente para trazermos ao vértice, esta temática, e refletirmos em torno da sua evolução a partir do pensamento Seyla Benhabib.⁶⁶

Gênese do conceito de Cidadania

O conceito de *cidadania*, do seu ponto de vista clássico, é sabidamente que trata de um termo muito associado à vida em sociedade e à participação política. Sua gênese está ligada ao desenvolvimento da *πολις* (*pólis*) grega entre, sensivelmente, os séculos VIII e VII a.C. É difícil datar com precisão. Com isso, as mudanças nas estruturas políticas e socioeconómicas, incidiram, igualmente, na evolução do conceito e da prática da cidadania, forjando-os em consonância com as vivências de cada época.

Ora, o panorama de um desenvolvimento político-social apresentado por Tucídides prova-nos o real enfoque da necessidade de se nivelar a condição de igualdade civil e política;

⁶⁶ Nasceu aos 9 de setembro de 1950 (63 anos), Istambul, Turquia. Filósofa, ocupa a cátedra Eugene Mayer de Ciência Política e Filosofia na Yale University em New Haven, CT, EUA. Com *Situating the self* (1992) recebeu da National Educational Association o prémio de melhor livro do ano, além de ser detentora do prémio Ernst Bloch de 2009.

Uma das grandes peculiaridades de Seyla Benhabib prende-se ao facto de que escreveu vários livros, com maior destaque sobre os filósofos Hannah Arendt e Jurgen Habermas. Trabalhou com muitos importantes filósofos, dentre os quais Herbert Marcuse. Também é universalmente conhecida, a semelhança de Nancy Fraser e Iris Marion Young, por combinar a Teoria Crítica com a Teoria Feminista.

[...] Siendo yo joven, pasé por la misma experiencia que otros muchos; pensé dedicarme a la política tan pronto como llegara a ser dueño de mis actos; y he aquí las vicisitudes de los asuntos públicos de mi patria a que hube de asistir... Mi reacción no es de extrañar, dada mi juventud; yo pensé que ellos iban a gobernar la ciudad, sacándola de un régimen de vida injusto y llevándola a un orden mejor, de suerte que les dediqué mi más apasionada atención, a ver lo que conseguían... [...] (TUCÍDIDES, 1986, p. 7-8)

É notório que na realidade grega vigorava e imperava o regime aristocrático. Assim sendo, com este modo de fazer política e, literalmente, o poder sob o auspício dos ‘melhores’, o conceito de cidadania confundia-se com o de naturalidade. Era considerado cidadão quem nascia em território grego, o qual poderia usufruir todos os direitos políticos. Todavia, aos estrangeiros era-lhes proibido práticas políticas e estava-lhes reservado, somente, às atividades mercantis.

Para Funari (2002, p. 25):

[...] A cidade se define, de facto, pelo povo — *demos* — que a compõe: uma coletividade de indivíduos submetidos aos mesmos costumes fundamentais e unidos por um culto comum às mesmas divindades protetoras. Em geral uma cidade, ao formar-se, compreende várias tribos; a tribo está dividida em diversas frátrias e estas em clãs, estes, por sua vez, compostos de muitas famílias no sentido estrito do termo (pai, mãe e filhos). A cada nível, os membros desses agrupamentos acreditam descender de um ancestral comum, e se encontram ligados por estreitos laços de solidariedade. As pessoas que não fazem parte destes grupos são estrangeiros na cidade, e não lhes cabe nem direitos, nem proteção. [...]

Seguidamente, após longos anos, os estrangeiros ingressaram na categoria de cidadão, abolindo a escravidão por dívidas.

Apesar das mudanças, os fatores de ordem social e política continuavam associados ao termo cidadania e ao exercício da participação política. (CARDOSO 1985, apud FILHO; NETO, 2001). Em Atenas a democracia era direta: todos os cidadãos podiam participar da assembleia do povo (Eclésia), que, por sua vez, tomava as decisões relativas aos assuntos políticos, em praça pública. Entretanto, o regime democrático ateniense tinha restrições.

Em Atenas, eram considerados cidadãos apenas os homens adultos (com mais de 18 anos de idade) nascidos de pai e mãe atenienses. Apenas pessoas com esses atributos

podiam participar do governo democrático ateniense, no entanto, o regime político do “povo soberano”. Os cidadãos tinham três direitos essenciais: liberdade individual, igualdade com relação aos outros cidadãos perante a lei e direito a falar na assembleia. (FUNARI, 2002, p. 36)

Em Roma, a situação era semelhante. Sociedade escravista, baseada nas ‘gens’ (famílias), era dominada pelos patrícios, dos quais detinham a cidadania e os direitos políticos. «*O homem nada tinha de independente. Seu corpo pertencia ao Estado, e destinava-se à sua defesa; em Roma o serviço militar era obrigatório até os quarenta e seis anos; em Atenas e Esparta era por toda a vida.*» (COULANGES, 1961, p.352)

Com efeito, através da manobra da Aristocracia, conseguiu-se preservar o controle político, restringindo o acesso à cidadania, estando essa confinada, somente aos altos elementos da magistratura, nomeadamente o Senado e o Patriarcado. Inferimos que a essência política do conceito de cidadania no contexto político-social da realidade greco-romana revestia-se de uma discrepância entre Democracia real e ideal. Era, entretanto, defendida uma igualdade de direitos políticos que, no entanto, não se praticava.

Idade média.

A Idade média foi um período em termos sociais, económicos e políticos de muitas transformações e adaptações visto que regista-se um “*eclipse*” na prática de Cidadania. Houve um desfalecimento que se deveu à sua incompatibilidade com o regime sócio-económico-cultural Feudal. Diversas mudanças foram registadas nas atitudes mentais e nas relações entre o saber e a política. Três aspetos principais impediram o desenvolvimento da cidadania.

Primeiro, a rigidez dos estamentos sociais. A sociedade feudal era fortemente hierárquica, desigual. Com efeito, há, efetivamente, a perda do sentido de cidadania, tal com herdado da Antiguidade, a participação política passou para um plano não primário. Nesse período, as questões políticas cederam espaço ao plano religioso. (ARENDDT, 1995, apud FILHO; NETO, 2001); segundo, pela relação de servidão e obrigações recíprocas; e terceiro, pela influência hegemónica da igreja na sociedade, que agia por motivações religiosas (divinas) e não por razão. As autoridades e as

estruturas sociais, em sua maioria, se fundamentavam no Direito Divino de Governar, ou seja, tinham o Direito permitido por Deus.

O acesso à justiça impedia o julgamento entre 'iguais'. Em suma, o contexto medieval, de acordo com Neto e Filho (2001), a noção de direitos políticos e cidadania tornou-se muito flexível, se comparada às necessidades materiais e espirituais impostas pela ruralização da economia e pela cristianização da sociedade. Assim, reformulou-se a partir do antigo conceito de cidadania, o qual retomou o ideal de igualdade entre os cidadãos.

Iluminismo

A centralização promovida pelo absolutismo monárquico manteve o carácter hereditário do poder e as características da Idade Média. Com um olho na tradição do passado e outro no progresso do futuro, este período é marcado por uma transição político-social. Surgiram revoluções sociais, económicas, políticas e culturais, nas artes e na disseminação do conhecimento, da busca de liberdade de pensamento e de igualdade entre os indivíduos, com isso, plantam-se novas visões sobre o conceito de cidadania.

Filósofos modernos, Locke e Rousseau, fizeram desabrochar ideias que, decerto, alteram a concepção do conceito de cidadania oriundas das etapas anteriores. Essas novas ideias serviram de substrato teórico para as chamadas Revoluções Burguesas, pavimentando ideais de uma democracia liberal, baseando-se na razão e contrapondo o direito divino.

Todavia, as ideias produzidas pelos iluministas tracejaram o pensamento político da época, influenciado tanto os movimentos de independência na América, quanto as Revoluções Francesa e Inglesa.

Rousseau contestava o uso da força como reguladora da sociedade, esta, deveria reger-se pela consciência múltipla dos direitos e deveres dos cidadãos, os quais atuariam diretamente sobre si mesmos, no sentido de proporcionar a liberdade plena.

Encontrar uma forma de associação que defenda e proteja de toda a força comum a pessoa e os bens de cada associado, e pela qual, cada um, unindo-se a todos, não obedeça portanto senão a si mesmo, e permaneça tão livre como anteriormente. (ROSSEAU, 2002, p. 24)

Ora, as ideias de Rosseau continuam caráter universalista, ao passo que, as de Locke forneciam substratos que a burguesia necessitava para afirmar-se como tal, politicamente, ao associar o conceito de liberdade ao de propriedade material.

[...] Um homem está naturalmente livre de sujeição a qualquer governo, embora ele tenha nascido em um lugar sob sua jurisdição; mas se ele rejeitar o governo legal do país em que nasceu, deve também renunciar ao direito que lhe pertencia por suas leis e às posses ali situadas que lhe cabem por herança de seus ancestrais, no caso destes últimos terem participado da fundação do governo.

Se concordamos que o conquistador em uma guerra justa tem tanto direito aos bens quanto poder sobre as pessoas do conquistado, o que evidentemente é falso, nada indica que este governo se transforme em um poder absoluto se se prolongar, porque como os descendentes destes são todos homens livres, se ele lhes outorga bens e posses para habitar em seu país (sem o que ele não valeria nada), eles adquirem a propriedade de tudo o que ele lhes transfere, na medida em que se trata de uma transferência. A natureza da propriedade é que, sem o próprio consentimento do homem, ela não pode ser dele tomada. [...] (LOCKE, [s.d])

A pompa exacerbada vivida nesta época, quer pelo Estado quer pela Igreja, descortinou novos prejuízos para a cidadania, como observou J.M. Barbalet (apud FILHO; NETO, 2001), “a conceção de cidadania para além das linhas divisórias das classes desiguais parece significar que a possibilidade prática de exercer os direitos ou as capacidades legais que constituem o *status* do cidadão não está ao alcance de todos que os possuem”.

O Paradigma Atual

Reconstrução ou Declínio da Cidadania? Seyla Benhabib

No contexto político-social atual e numa era em que já se fala de uma quarta geração que o conceito de cidadania atravessa, é, com certeza, que o novo quadro conceitual de cidadania nacional face às transformações da sociedade tem conhecido configurações significantes, estabelecendo uma hierarquia socio-politicamente evidentes ante uma cidadania transnacional.

Seyla Benhabib (2001) chega a afirmar em desagregação dos direitos de cidadania, sendo esta consequência do surgimento de um regime internacional de direitos humanos e a disseminação de normas cosmopolitas.

O conceito de cidadania não conheceu somente a sua transformação político-social como também a sua extensão ao género, pois, outrora às suas limitações eram clarificadas, como nos afirma Gómez (2011, p. 213) “*La noción de ciudadanía moderna es masculina y misógina. Se basa en la simultánea exclusión de las mujeres de su matriz de legitimación social y política. Éstas quedan relegadas a una perpetua minoría de edad, conscientemente respaldada en los textos de algunos de los principales filósofos ilustrados*”.

Do mesmo modo, Bobbio (1986, p. 19 apud GENTILLI, 2002, p.36) chama a atenção para o facto de que o processo de democratizar a democracia é sempre passível de novos passos:

“Uma sociedade na qual os que têm direito ao voto são os cidadãos masculinos maiores de idade é mais democrática do que aquela na qual votam apenas os proprietários e é menos democrática do que aquela em que têm direito ao voto também as mulheres. Quando se diz que no século passado ocorreu em alguns países um contínuo processo de democratização quer-se dizer que o número dos indivíduos com direito ao voto sofreu um progressivo alargamento”

Na verdade, a consciência de cidadão nacional tornou-se o instrumento para unir pessoas étnica e religiosamente semelhantes num conjunto comum de instituições. Este movimento foi procurando conceber plenos poderes às pessoas étnica e culturalmente semelhantes, consolidando-as através do desenvolvimento de um conjunto comum de leis e lealdades, criando um maior grau de autonomia e de autodeterminação. (POJMAN, 2007, p. 65)

De modo contrário afirma Seyla Benhabib (2006, p. 178):

[...] Una gran parte del debate actual sobre las reivindicaciones culturales, está dominado por una «sociología reduccionista de la cultura», que considera que las culturas son entidades cuyos límites pueden identificarse claramente, que se corresponden con los grupos de población, dentro de los cuales es posible describir la cultura de una forma no controvertida, y que la existencia de más de una cultura dentro de un grupo humano, o la no coincidencia exacta entre grupos y culturas, no plantea problemas significativos para las correspondientes políticas. Esto trae consigo innumerables problemas respecto a la forma de pensar la manera de promover el pluralismo y la diversidad humana. [...]

As ideias anteriormente definidas sobre a cidadania nacional eram entendidas como sendo, de acordo com Henkin (et al., apud BENHABIB, 2012, p.21), um *status* jurídico e social, que combina alguma forma de identidade coletivamente compartilhada com o

direito a benefícios sociais e económicos e à qualidade de membro político através do exercício de direitos democráticos.

Contudo, o que se pode confrontar no mundo atual, os direitos civis e sociais de migrantes, estrangeiros e naturalizados estão cada vez mais protegidos por documentos internacionais de direitos humanos, v.g o estabelecimento da União Europeia (UE) foi acompanhado por uma Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia e pela formação de um Tribunal de Justiça da União Europeia. A Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais, que abrange também Estados que não são membros da UE, permite que as reivindicações de cidadãos de estados aderentes sejam ouvidas pelo Tribunal Europeu dos Direitos Humanos. Mas, este desenvolvimento não se limitou unicamente na Europa, embora seja a pioneira, pois de forma paralela podem ser vistos no continente americano pelo estabelecimento do Sistema Interamericano de Proteção aos Direitos Humanos e da Corte Interamericana de Direitos Humanos. Em África, Estados africanos aceitaram a Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos em 1981 através da Organização de Unidade Africana.

Todavia, a conexão entre a cidadania nacional e os privilégios da participação democrática foi preservada nas legislações eleitorais que restringem estes privilégios somente aos nacionais, apesar dos desenvolvimentos internacionalmente estabelecidos. Mas, nem tudo ficou por aí, existem mudanças visíveis, em particular em países da União Europeia, como: na Dinamarca, na Suécia, na Finlândia e nos Baixes Baixos, onde os imigrantes podem participar nas eleições locais e regionais; na Irlanda estes direitos são garantidos ao nível local.

Na Comunidade do Reino Unido (*Commonwealth*) cidadãos podem votar em eleições nacionais. Entretanto, essa tendência não ficou limitada à Europa. Cada vez mais se está a alargar, México e governos da América Central, tais como El Salvador e Guatemala, estão permitindo que filhos de pais com cidadania local, nascidos em países estrangeiros, conservem os direitos de voto no país de origem dos pais e, até mesmo, concorram a cargo eletivo; a prática de reconhecer a dupla cidadania está se generalizando. No sul da Ásia, particularmente entre as elites económicas que têm três ou mais passaportes e que operam em três ou mais economias nacionais, nota-se que cada vez mais a instituição da “cidadania flexível” está tomando conta, quebrando a essência de cidadania, conforme salienta Ong (1999, apud BENHABIB, 2012, p. 22).

Como observou Hannah Arendt (apud Benhabib, 2012, p.22-23) há mais de meio século atrás, “*o direito a ter direitos*” permanece um desejo aporético e levanta-se a questão:

Para quem se deve conceder “*o direito a ser um membro*”, o direito de pertencer a uma comunidade na qual seu direito a ter direitos deve ser protegido por todos?

Dentro de uma humanidade permanentemente dividida é somente através da filiação a uma comunidade política em que o direito a ter direitos é defendido pela solidariedade de todos que as aporias da condição de apátrida podem ser resolvidas. O direito a ter direitos deve combinar a visão liberal de cidadania como titularidade de direitos com a visão democrática republicana de filiação através da participação democrática plena.

A desagregação dos direitos de cidadania através da extensão de normas cosmopolitanas, a liminaridade contínua da condição de refugiados e de requerentes de asilo, e a crescente criminalização de migrantes como uma consequência do estado global de confrontação entre as forças do Islã político e os EUA têm levado uma série de estudiosos a interpretar estes desenvolvimentos sob uma luz completamente diferente do que eu.

Tanto no que respeita à índole política, como à convicção sociológica, Ortega y Gasset (2001, p. 27), apresenta uma dimensão mais ‘tônica’ ao tratar do ‘homem-massa’, ou seja, o homem previamente despojado de sua própria história, sem entranhas de passado e, por isso mesmo, dócil a todas as disciplinas chamadas “internacionais”. Com o mesmo fundamento se pode dizer que mais do que um homem, é apenas uma carcaça de homem constituído por meros *idola fori*; carece de um “dentro”, de uma intimidade sua, inexorável e inalienável, de um eu que não se possa revogar.

A enorme disparidade entre estes diagnósticos da nossa condição contemporânea, que se estendem das previsões de uma guerra civil global e um estado permanente de exceção à utopia de uma cidadania para além do Estado e à democracia transnacional, pode ela mesma, afirma Seyla Benhabib (2012), ser uma indicação do momento volátil e obscuro que estamos atravessando. O que se tornou muito claro é que a situação de segurança em mudança depois dos atentados de 11 de setembro de 2001 desestabilizou o princípio da igualdade soberana formal dos Estados.

Esta conceção democrática quer seja nacional ou transnacional, implica a observância de três regras básicas decorrentes de vínculos estabelecidos internamente numa sociedade para que seja possível tomar decisões e aceitá-las coletivamente. «O

problema fundamental em relação aos direitos do homem, hoje, não é tanto o de justificá-los, mas o de protegê-los. Trata-se de um problema não filosófico, mas político». (BOBBIO, 2004, p. 16)

Em primeiro lugar, se refere à modalidade de decisão, tem como fundamental o critério de maioria. Em seguida encontra-se a definição de quais cidadãos devem participar, direta ou indiretamente das decisões coletivas. A terceira regra defendida por Bobbio, refere-se às condições de escolha e decisão dos cidadãos chamados a decidir ou eleger e que, para tanto, precisam ser garantidos os direitos de liberdade de opinião, de expressão, de reunião, de associação, etc. A estas condições, Bobbio vincula o modelo de sociedade liberal democrática.

Entretanto, a observação de que esta tendência à universalização destes direitos, consagrados como “direitos humanos” e ostentados em declarações internacionais, construiu uma tendência complexa, difícil de se concretizar e é de longo prazo, mas aparentemente irreversível, com que a noção de cidadania ultrapasse as fronteiras dos Estados nacionais e consagre a noção do homem como “cidadão do mundo”. Além disso, o progresso tecnológico tem feito com que temas emergentes como, por exemplo, a engenharia genética e a ecologia imponham ao mundo a necessidade de formulação de novos direitos que vão sendo concebidos, nestas circunstâncias, já como “universais” e “mundiais”. (GENTILLI, 2002, p. 37)

De facto, e embora se observe este crucial deslindar de um potencial ambivalente: enquanto o surgimento de normas cosmopolitanas se destina a proteger o indivíduo em uma sociedade civil global, tanto existem perigos quanto oportunidades criadas pelo enfraquecimento da soberania do Estado.

O facto de que a internacionalização das normas de direitos humanos e o enfraquecimento da soberania do Estado estarem a se desenvolver em conjunto um com o outro, decididamente, não significa que um pode ser reduzido ao outro; a gênese destes desenvolvimentos assim como sua lógica normativa são distintas. Portanto, nem deveriam surgir preocupações sobre o enfraquecimento da soberania do Estado nem levar a rejeitar a difusão das normas de direitos humanos pelo medo de que elas possam ser utilizadas para justificar ‘intervenções humanitárias’. (BENHABIB, 2012)

Mas, não se trata unicamente de uma ameaça às intervenções humanitárias, pois abre-se aqui um espaço moral sobre o qual poderia surgir uma cultura civil da responsabilidade para lá de fronteiras e contradições. Nesta perspectiva, é possível fazer chegar à beira do colapso uma conquista como a União Europeia e as suas instituições sem o recurso a tanques, armamentos ou bombardeiros, apenas pelo poder do risco. (BECK, 2013, p. 57)

Não poderíamos concluir que tudo caminha para o caos, pois, constata-se, assim, que a crise não só dividiu a Europa, como também aproximou os europeus uns dos outros, Muitos preocuparam-se nos últimos anos com os problemas da economia grega, por exemplo, do que com a situação no mercado de trabalho na sua própria região. (BECK, 2013)

A ideia de ser cidadão europeu não pode estar, somente, substanciada em poder estudar, viajar, trabalhar, residir, receber cuidados médicos, fazer compras ou passar férias, em todo espaço europeu, votar e ser candidato a eleições europeias (e locais, mesmo fora do país de origem) e, até mesmo, apresentar petições, reclamando e sugestões de toda ordem. (COMISSÃO EUROPEIA, 2013, p. 1)

Contudo, é deveras importante tomar atenção ao risco da cidadania europeia entrar em colapso fruto da crise atual e do “açambarcamento” do poder das instituições, ou seja, existem *outsiders* externos e internos dentro da UE. Os *outsiders* externos são aqueles que apenas pertencem à União Europeia, mas não têm o euro. Os *outsiders* internos, pelo contrário, são aqueles que têm o euro, mas dependem da ajuda financeira dos outros países. Os países devedores formam a nova «classe baixa» da UE, se assim pudessemos dizer. Têm de aceitar as perdas de soberania e ofensas à sua dignidade nacional. Mesmo o direito à autodeterminação da democracia reduz-se à seguinte alternativa: aprovação ou saída. (BECK, 2013)

[...] O significado da cooperação e integração europeia torna-se ambíguo e sobretudo esta nova classe baixa da Europa é vítima desta ambiguidade. O seu destino é incerto: na melhor das hipóteses, federalismo, na pior das hipóteses, neocolonialismo. Quem quiser, pode ver nisto um indício de retrocesso da democracia. No feudalismo, os únicos que tinham direito do voto eram os nobres. Será que só os países ricos é que têm uma voz no capitalismo de risco, enquanto os devedores têm de se contentar com a sombra de uma democracia ou quase-democracia? [...] (BECK, 2013, p. 64)

O panorama atual demonstra que estamos presos não somente na reconfiguração da soberania, mas também nas reconstituições da cidadania. Estamos nos afastando da

cidadania como filiação nacional cada vez mais em direção à cidadania de residência, que fortalece os múltiplos laços à localidade, à região, e às instituições transnacionais.

As *normas cosmopolitanas* realçam o projeto de soberania popular enquanto forçam a abertura, do que trataríamos por caixa-preta, da soberania do Estado. Elas desafiam as prerrogativas do Estado de ser a mais alta autoridade, conforme sucedeu em etapas anteriores da história, administrando a justiça sobre tudo o que está vivo e morto dentro de determinada fronteira territorial. Ao tornar-se parte de muitos tratados de direitos humanos, os próprios Estados “enlaçam” suas decisões.

Com muita frequência isto leva a maquinações entre a vontade das majorias e as normas internacionais, como podemos observar no que diz respeito a questões dos direitos das mulheres e dos direitos de minorias culturais, étnicas e linguísticas, por exemplo. Todavia, tais maquinações tornaram-se, demasiadamente, frequentes somente porque o mundo está caminhando em direção a uma nova forma de política pós-westfaliana de interdependência global. (BENHABIB, 2012)

Migração, um ‘retorno’ à cidadania clássica?

Não tão próximo, mas também não tão distante, à semelhança da cidadania clássica onde estrangeiros não participavam da vida política, o quadro moderno a que este conceito hoje se vincula, denota que migrações transnacionais também produzem um desacoplamento entre territorialidade, soberania e cidadania, mas de uma forma bem diferente do que o colonialismo.

Ao passo que, nos séculos XIX e XX, o imperialismo europeu disseminou formas de jurisdição em territórios coloniais que eram protegidas do consentimento e do controle democráticos, movimentos migratórios contemporâneos dão origem a jurisdições sobrepostas que são, comumente, protegidas por normas internacionais. (BENHABIB, 2012)

Desse modo, concordaríamos com Jonh Rawls (1997, p.35) quando afirma “*El ejercicio de la crítica en las sociedades liberales sería enteramente consistente con las libertades y la integridad cívicas de esas sociedades*”. Assim, o sistema Estado-nação pós-westefália começa a ser reconfigurado de maneira profunda e caminha na direção de uma “desterritorialização da política, do governo e da lei”, ou seja, num cenário mundial cada vez mais volátil e mutável, o Estado nacional ter-se-ia tornado ínfimo demais para

lidar com os vários problemas que surgem no mundo globalizado, ao mesmo tempo em que se mostra incapaz, pela sua dimensão, de conter as aspirações identitárias de movimentos sociais locais e regionalistas. (KRITSCH; VENTURA, 2012, p. 127-128)

As migrações não trazem mais consigo imersão total e socialização na cultura do país de acolhimento, um processo incisivamente simbolizado pela atribuição de novos nomes de família em Ellis Island a imigrantes para os EUA. As migrações, entretanto, levam à pluralização de fidelidades e compromissos e à crescente complexidade de cidadãos que, muito frequentemente, no mundo de hoje, são simultaneamente ex, pós e neocoloniais.

Não obstante, o Estado westfaliano que se estendeu em direção ao resto do mundo agora descobre que suas fronteiras são porosas em ambas as direções e que não é somente o centro que flui para a periferia, mas a periferia que flui em direção ao centro. Dito de outro modo, as migrações transnacionais revelam, visivelmente, a pluralização de locais de soberania pelo facto que, com a mudança de padrões de aculturação e socialização, migrantes começam a viver em jurisdições múltiplas. Acrescenta Benhabib (2012, p. 30-32):

Embora eles estejam cada vez mais protegidos por normas cosmopolitanas na forma de vários tratados de direitos humanos, eles ainda estão vulneráveis a um sistema de soberania de Estado que privilegia a cidadania nacional enquanto restringe regimes de cidadania dupla e múltipla. Sob tais condições a soberania popular assume a forma, na melhor das hipóteses, de estado de guerrilha e, na pior, de grupos criminais igualmente lutando para ganhar uma fatia do bolo. Nem a contração de estaticidade nem a sua reafirmação militarizada acentuam a soberania popular. Militarização e criminalização são respostas defensivas que Estados usam para reafirmar sua soberania em face das migrações transnacionais.

As configurações voláteis e comumente ambivalentes de instituições tais como a cidadania e a soberania, que têm definido nosso entendimento das políticas modernas durante aproximadamente os últimos 350 anos desde o Tratado de Westfália (1648), compreensivelmente geraram interpretações antagónicas no pensamento político contemporâneo. Desse modo, estes podem ser caracterizados como: *teorias do império*, *teorias da governança transnacional*, e *teorias da cidadania pós-nacional*.

O futuro da cidadania global está em se tornar ativamente envolvido em tais organizações transnacionais e funcionar em direção à governança global. O que denota, de facto, uma desagregação dos conceitos clássicos de cidadania e uma configuração ao

conceito de *cidadania-global* (cosmocidadania). Se isto implica num governo mundial ou não, está, atualmente, além do ponto: o que importa é aumentar as estruturas de responsabilização e governança. (BENHABIB, 2012)

Conclusão

O que poderíamos inferir nesta súmula sobre o ‘conceito moderno’ de cidadania, vemos que o mundo contemporâneo tem experimentado novas modalidades de pertencimento: o antigo vínculo pela cidadania nacional já não é mais um critério adequado para servir como regulador da comunidade política.

A territorialidade se tornou uma delimitação anacrónica das funções materiais e das identidades culturais dos povos diante das transformações promovidas pela globalização económica, financeira, cultural e política. Frente a tais questões impostas pela nova configuração do mundo moderno, Seyla Benhabib buscou desenvolver uma conceção de direito cosmopolita capaz de abranger os dois polos da legitimidade dos entes políticos democráticos, visando princípios de direitos universalistas e as reivindicações da autodeterminação.

Autores como Ulrich Beck apontam para um aproveitamento do desequilíbrio existente para impor exigências fundamentais, como por exemplo um imposto europeu sobre transações financeiras, que, no fundo seria do interesse dos próprios Estados. Além disso, os riscos da degradação do conceito de cidadania bem como a porosidade que a sociedade tradicional enfrentou fruto da era pós-industrial, são questões prementes que alteram, consideravelmente, a ideia e conceito de cidadão.

BIBLIOGRAFIA

Obras

BECK, Ulrich: «*A Europa Alemã De Maquiavel a «Merkievel»: Estratégias de poder na crise do euro*». Edições 70, Portugal, Junho 2013.

BENHABIB, Seyla: «*Another Cosmopolitanism (Berkeley Tanner Lectures)*». Julho, 2008

BENHABIB, Seyla: «*Critique, Norm and Utopia: A Study of the Foundations Critical Theory*». Janeiro, 1986

- BENHABIB, Seyla: «*Dignity in Adversity: Human Rights in Troubled Times*». Nov, 7, 2011.
- BENHABIB, Seyla: «*Las reivindicaciones de la cultura: Igualdad y diversidad en la era global*». Trad. Alejandra Vassalo. Ed. Buenos Aires, Katz, 2006.
- BENHABIB, Seyla: «*Politics in Dark Times: Encounters with Hannah Arendt*» Outubro, 2010
- BENHABIB, Seyla: «*Situating the Self: Gender, Community, and Postmodernism in Contemporary Ethics*». Julho, 1992
- BENHABIB, Seyla: «*The Claims of Culture: Equality and Diversity in the Global Era*». Outubro, 2002
- BENHABIB, Seyla: «*The Reluctant Modernism of Hannah Arendt (Modernity and Political Thought)*». Julho, 2003
- BENHABIB, Seyla: «*The Rights of Others: Aliens, Residents, and Citizens (The Seeley Lectures)*». Novembro, 2004
- BENHABIB, Seyla: «*Transformations of Citizenship: Dilemmas of the Nation State in the Era of Globalization (Spinoza lectures)*». Junho, 2001
- BOBBIO, Norberto: «*A era dos direitos*». Trad. Carlos Nelson Coutinho. 7ª Edição, Editora Campus/Elsevier, São Paulo, Brasil, 2004.
- COULANGES, Fustel de: «*A cidade Antiga*». Trad. Frederico O. P. de Barros, 2006. Editora das américas S.A – Edameris, São Paulo, 1961.
- FUNARI, Pedro Paulo: «*Roma e Grécia*». 2ª Ed, Editora Contexto. São Paulo, 2002.
- LOCKE, John: «*Segundo tratado sobre o governo civil*». Trad. Magda M.L.M. da Costa. Editora Vozes. [s.d]. Disponível em: http://www.xr.pro.br/IF/LOCKE-Segundo_Tratado_Sobre_O_Governo.pdf. Acesso: 29. Agosto 2013
- ORTEGA Y GASSET, José: «*A rebelião das massas*». Trad. Herrera Filho. Edição Ridendo Castigat Mores, Agosto, 2001.
- POJMAN, Louis: «*Terrorismo, Direitos Humanos e a apologia do Governo Mundial*». Editorial Bizâncio; 1ª Edição, Lisboa, Maio 2007.
- ROSSEAU, Jean-Jacques: «*Do contrato social*». Trad. Rolando R. da Silva. Edição Ridendo Castigat Mores, Março, 2002.
- TUCÍDIDES: «*Historia de la guerra del Peloponeso*». Traducción: Diego Gracián. Ediciones Orbis, S.A., Barcelona, 1986.

Artigos; Teses e Revistas

- BENHABIB, Seyla: «*O declínio da soberania ou a emergência de normas cosmopolitanas? Respondendo a cidadania em tempos voláteis*». Civitas -Revista de Ciências Sociais, Vol. 12, Nº 1, Porto Alegre, 2012. Disponível em:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/11146/7630>. Acesso: 03 de Abril 2013

COMISSÃO EUROPEIA: «*Mais cidadão*». Edição: Representação da Comissão Europeia em Portugal. 2013

FILHO, Ciro de Barros Rezende; NETO, Isnard de Albuquerque Câmara: «*A evolução do conceito de cidadania*». Revista Ciências Humanas, volume 7 número 2, Brasil, 2001. Disponível em: <http://site.unitau.br/scripts/prppg/humanas/download/aevolucao-N2-2001.pdf>. Acesso: 29. Agosto. 2013

GENTILLI, Victor: «*O conceito de cidadania, origens históricas e bases conceituais: os vínculos com a Comunicação*». Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, Vol. 1, Nº 19, Dezembro, 2002. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/325>. Acesso: 16 Agosto 2013

GÓMEZ, Lola Fernández de Sevilla: «*Ciudadanía y democracia: análisis comparativo feminista de dos propuestas diferentes, (Norberto Bobbio vs. Seyla Benhabib) La pregunta por el quién, el qué y el cómo de nuestras democracias actuales*». Tesis Doctoral. Universidad Complutense De Madrid; Departamento de Filosofía IV - Facultad de Filosofía, Madrid, 2011. Disponível em: <http://eprints.ucm.es/13134/1/T33114.pdf>. Acesso: 01 Agosto 2013

KRITSCH, Raquel; VENTURA, Raissa Wihby: «*Da cidadania nacional à cosmopolita? debates em torno das relações entre justiça, política, cultura e identidades*». Crítica e Sociedade: revista de cultura política. V.2, Nº 2, Dossiê: Cultura e Política, dez, 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/criticassociedade/article/view/21946>. Acesso: 16. Janeiro 2014.

RAWLS, John: «*El derecho de gentes*». Harvard University, Cambridge, 1997. Disponível em: <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/182/182>. Acesso: 16. Janeiro. 2014

PRÁTICAS DE CIDADANIA E SEGURANÇA: TENDÊNCIAS ATUAIS E FUTURAS

Nuno Parreira da Silva

Instituto de Estudos Superiores Militares

Resumo

O tema que pretendemos abordar contém duas ideias-força de inegável alcance no contexto das políticas públicas - a Cidadania e a Segurança.

Apesar das reformas policiais implementadas na última década, as políticas de segurança continuam a ocupar um papel de relevo na agenda política e na formulação de políticas públicas de segurança em Portugal.

Considerando a nova forma como começam a ser percecionadas as questões relativas à segurança dos cidadãos no nosso país, importa analisar e relacionar os conceitos de Cidadania e Segurança, mormente as suas tendências atuais e futuras, tendo em vista identificar o quanto influenciam e podem determinar a conceção e implementação das políticas públicas.

Hoje o cidadão é simultaneamente alvo e motor das reformas em curso, a questão da “confiança” não deve, nem pode, ser descurada, nomeadamente antes de se definirem caminhos a percorrer para desencadear novas atitudes e comportamentos em contexto de reforma da administração pública.

A partir deste contexto, definiu-se como principal objetivo nesta comunicação, apresentar um possível caminho a adotar, para incrementar a participação ativa dos cidadãos na implementação das políticas públicas de segurança, através da construção de uma relação de confiança mútua. Quando se aborda esta temática falamos da participação ativa dos cidadãos nas políticas de segurança, o que coloca um desafio sem precedentes aos elementos das Forças de Segurança.

Assim, procuraremos nesta comunicação responder às seguintes questões: Será que o Estado pode fomentar uma Segurança Solidária? Como é que o Estado pode mobilizar os cidadãos?

Palavras-chave: Cidadania, Segurança, Políticas Públicas, Forças de Segurança.

Abstract

The theme that we will approach contains two key ideas of undeniable significance in the context of public policy - Citizenship and Security.

Despite all police reforms implemented in the last decade, security policies continue to occupy a prominent role in the political agenda and the formulation of public security policies in Portugal.

Taking into consideration the new way how issues related to the security of the citizens of our country are being perceived, it is important to analyze and correlate the concepts of citizenship and security, especially their current and future trends, in order to identify how they can influence and determine the design and implementation of public policies.

Today the citizen is both the target and engine of ongoing reforms, the issue of "trust" should not, and can not be neglected, in particular, prior to determining ways to unleash new attitudes and behaviors in the context of public administration reforms.

From this context, we defined that the main aim of this paper is to introduce a possible path to adopt in order to increase the active participation of citizens in the implementation of public policies on security, by building a relationship of mutual trust. When addressing this issue, we will talk about the active participation of citizens in security policies, which poses an unprecedented challenge to the elements of the security forces.

Thus, this paper will seek to answer the following questions: Can the state foster a Security Partnership? How can the state mobilize citizens?

Keywords: Citizenship, Security, Public Security Policies, Security Forces.

A presente comunicação procura analisar e relacionar os conceitos de Cidadania e Segurança, mormente as suas tendências atuais e futuras, tendo em vista determinar o quanto influenciam e podem determinar a conceção e implementação das políticas públicas de segurança. A partir deste contexto, será apresentado um possível caminho a adotar pelo poder político, para incrementar a participação ativa dos cidadãos na implementação das políticas públicas de segurança, através da construção de uma relação de confiança mútua.

Em função da finalidade enunciada, importa sublinhar que não partimos para o estudo desta problemática munidos de hipóteses teóricas em sentido “forte”, visando testar relações determinadas, mas antes assumindo uma atitude de “explorador informado”.

A legitimação das políticas de segurança em Portugal

Segundo Sarmiento (2001, p.642), o Estado Providência correspondeu a uma remodelação do sistema político. O que significa que foi o crescimento das atividades nomeadamente administrativas que redistribuiu e organizou politicamente, em novas bases, o tecido social. Ora, nesta perspetiva, a passagem de um Estado mínimo medindo as suas ações por funções realistas a um Estado social desejoso de pacificar as desordens económicas, de redistribuir riquezas e de corrigir as desigualdades sociais marca um ponto de viragem no desenvolvimento da matéria. A mesma autora, alerta para o facto de na maior parte dos países ocidentais, a dinamização da disciplina das políticas públicas tenha coincidido com fases governamentais de natureza reformista e modernizadora: “políticas contra a pobreza nos Estados Unidos da América” e “políticas de modernização administrativa em França e na Alemanha”.

Para Mény e Thoenig, uma política pública apresenta-se sob a forma de um programa de ação governamental num sector da sociedade ou num espaço geográfico. Outros autores identificam as políticas públicas com os programas de ação governamental. Se estas definições têm a vantagem de permitir limitar o objeto de estudo a algo relativamente concreto - a política agrícola, a política de transportes, etc.- nada adiantam sobre a sua génese social. Nesse sentido, Muller considera que uma política pública é tomar a cargo os desajustamentos que podem intervir entre um sector e outros sectores ou entre um sector e a sociedade global (Muller, 1998, pp. 23-24).

Para Mozzicafreddo (1997), a estrutura formal e substantiva do Estado foi-se organizando em termos de respostas e ações a problemas e a necessidades e

consubstancia-se numa série de funções que estruturam a sua matriz institucional. Estas funções do Estado são exercidas através da definição e prossecução de políticas públicas, em duas grandes áreas de atuação: em matéria de políticas de serviços sociais e bens públicos e em matéria de regulação e estímulo à atividade económica. O Modelo de Estado Providência surge assim como terreno de origem da especialidade que constitui as políticas públicas, “mas nele não se esgota. O estudo das políticas públicas é um esforço para fazer emergir a parte não visível, institucionalmente fluida, das atividades governativas” (Sarmiento, 2001, p. 642).

O conceito de políticas públicas depende do conceito de Estado. No modelo de Estado *Welfare*, o Estado é o autor das políticas públicas, implementa-as através da sua máquina administrativa. Não há políticas públicas fora do Estado. As políticas públicas de cariz social são a atividade do Estado por excelência (Rocha, 2009). Segundo Roché (1998), o surgimento das políticas públicas de segurança são uma consequência da crise do referencial repressivo que imperou e continua a imperar na atual sociedade. Refere ainda o autor, que a regulação jurídica dos atuais Estados é colocada em causa, verificando-se uma inaptidão da atual Administração para diminuir o aumento da violência e que esta crise deriva principalmente da construção de um sistema penal demasiado distante do público. Onde este referencial repressivo assenta na ideia que é possível controlar o comportamento dos delinquentes através da repressão e da sanção *a posteriori*. Pelo que este sistema a funcionar bem, asseguraria a repressão e a sanção dos comportamentos desviantes (Oliveira, 2001, pp. 21-25). Roché (1998, p.247) fala também da permuta do referencial repressão pelo referencial prevenção, isto é, as políticas de prevenção como opções às políticas de repressão. As políticas públicas são vistas como um processo de mediação social, na medida em que o objeto de uma política pública é dar resposta às disfunções que podem existir entre um sector e outros sectores da sociedade ou entre um sector e a sociedade no seu conjunto (Oliveira, 2001). Uma das características das políticas públicas é a sua sectorização. A sectorização das políticas públicas é fundamental face à complexidade social resultante do Estado-Providência, para isso basta comparar-se o número muito reduzido de Ministérios (6 a 7) que existiam em Portugal nos finais do século XIX e com o atual número de Ministérios. Esta sectorização situa-se em relação à sociedade no seu todo e a grande problemática colocada pelas políticas públicas é a relação entre o sector e o global. As políticas desenvolver-se-ão em função dos desafios que um determinado sector representa no conjunto da sociedade (Oliveira, 2001, pp. 21-25).

As teorizações das políticas públicas, no que respeita à análise das políticas públicas, podem ser divididas, segundo Sarmiento (2001), em dois grandes grupos, as análises compreensivas e as análises desencantadas ou desiludidas. No caso do primeiro grupo - análises compreensivas - é possível identificar-se diferentes paradigmas, entre os quais, dois merecem tratamento prioritário, designadamente o paradigma neocorporativista, baseado nas realidades Alemã, Austríaca e Escandinava e o paradigma que foi construído em torno do modelo francês, que utiliza as noções de referencial e de mediação, usados por Pierre Muller e Bruno Jobert, que deu origem à denominada Escola de Grenoble. Ainda no contexto das análises compreensivas, a autora autonomiza uma terceira hipótese alternativa, que procura responder às dificuldades das outras análises, denominada de postura incrementalista, utilizada por autores como Lindblom e Lascoumes, em resposta às dificuldades de governo das sociedades complexas.

No domínio da segurança, assiste-se claramente a uma construção de um referencial de segurança. Qualquer referencial caracteriza-se por assentar num sistema de valores que estrutura esse conceito e pela sua flexibilidade em função dos desafios que se colocam a uma sociedade. Hoje, verifica-se a passagem de um referencial de repressão para um de segurança. Todos os mecanismos de legitimação das políticas públicas de segurança contribuem para definir o lugar deste sector na sociedade global (Oliveira, 2001, pp. 21-25). Os mediadores são aqueles que concebem e aplicam as políticas públicas e são aqueles que concebem o referencial. O mediador das políticas de segurança é sobretudo o Ministério da Administração Interna, que tem a tutela da política de segurança interna em Portugal. No entanto, o grande desafio que se coloca atualmente em termos de segurança é encontrar mediadores territoriais, que podem ser, por exemplo, as Autarquias Locais.

Em suma, as políticas públicas de segurança nascem da assunção política, isto é, da colocação na agenda política dos problemas que são colocados pela sociedade civil. Estas políticas são,

“um conjunto, mais ou menos coerente de decisões e de medidas tomadas pelas instâncias políticas legítimas, cujo objetivo, expressamente definido, é o de fornecer através da mobilização das instituições de segurança de regulação social e de outros parceiros públicos e privados (coletividades locais, associações, empresas) uma resposta efetiva às diversas formas de insegurança induzidas pelo fenómeno da segurança” (Dieu, 1999).

Ora neste contexto global de novas ameaças e riscos, as políticas públicas de segurança têm como principal objetivo identificar as prioridades e os problemas que a segurança enfrenta. Segundo Almeida (2009), estas devem ser implementadas no sentido de prevenirem as ameaças e os riscos simétricos e assimétricos, de poderem vir a manifestar-se contra os cidadãos, as instituições democráticas, as infraestruturas essenciais e vitais para a vida em sociedade e os serviços e Forças de Segurança. Assinala ainda Almeida (2009) que “os políticos tendem, por vezes, a agir de acordo com os últimos acontecimentos, escolhendo as medidas mais simples, em vez de pensarem a longo prazo e procurando antecipar os riscos e as ameaças à segurança”.

Nos últimos 35 anos, as políticas de segurança em Portugal, têm-se caracterizado principalmente pela falta de uma visão integrada do sistema policial, uma vez que os sucessivos programas de Governo e as consequentes medidas, tem visado mais as lógicas internas ao sistema e às polícias, por via do reforço formal de competências e prerrogativas e pelo aperfeiçoamento de estatutos profissionais, do que orientadas para as necessidades dos cidadãos, para a eficácia e eficiência das organizações e do próprio sistema de segurança. Desta forma, pode-se dizer que a evolução das políticas de segurança em Portugal pode ser analisada em quatro grandes períodos. Um primeiro período, correspondente aos anos de 1974 a 1980, denominado consolidação do estado de direito democrático, destacando-se nestes anos a preocupação com o reforço da autoridade do Estado de Direito democrático e a preservação da ordem pública democrática. Neste período, verificou-se a necessidade de estabelecer um corte radical com um regime repressivo, onde as medidas e ações de política na área da segurança interna foram tendencialmente restritivas dos poderes das forças e serviços de segurança, mas existiu uma aposta nas políticas antiterroristas de cariz nacional, e políticas contra o tráfico de estupefacientes a nível interno (Oliveira, 2006; Fonseca, 2010).

Num segundo período, respeitante aos anos de 1980 a 1995, coincidindo com a consolidação das bases do Estado de Direito, foi designado como reforma legislativa. Foi neste período que se iniciou a reforma do quadro legislativo do sistema de segurança e das forças e serviços de segurança, destacando-se a Lei de Segurança Interna⁶⁷, que cria uma estrutura de coordenação operacional das forças e serviços de

⁶⁷ O primeiro conceito de Sistema de Segurança Interna (SSI), só veio a materializar-se nos finais da década de 80 (1987), quando a Assembleia da República aprovou a primeira Lei de Segurança Interna (LSI)⁶⁷. Esta Lei definiu as competências do Governo, na condução da política de segurança interna, nomeadamente o Conselho de Ministros, que tem competência para definir as linhas gerais de política

segurança, o Gabinete Coordenador de Segurança; e os novos estatutos e leis orgânicas das forças e serviços de segurança, que clarificam o sistema dual existente em Portugal. Os próprios serviços e as Forças de Segurança, também passaram por uma modernização, nomeadamente as leis orgânicas e estatutos, houve a institucionalização do SEF e foi criado o Serviço de Informação (SIS) (Oliveira, 2006; Fonseca, 2010).

No terceiro período, relativo aos anos de 1995 a 2004, assinalado como de políticas de segurança pública, caracteriza-se pela conceção e implementação, ainda que parcial, de Programas de Governo (XIII e XIV Governos Constitucionais) que contemplaram diversas medidas e ações políticas de cariz estrutural e estruturante. Neste período, assistiu-se a uma “relativa à modernização das Forças de Segurança (efetivos e meios); uma outra dirigida aos programas de segurança (escola segura, segurança a idosos, comércio seguro, vítimas) e uma área respeitante à territorialização da segurança, por via da criação das polícias municipais” (Oliveira, 2006, p.288). Neste âmbito, pelo seu carácter inovador, importa destacar o programa integrado de policiamento de proximidade, composto por diversos projetos especiais de prevenção criminal dirigidos a grupos sociais mais vulneráveis, concebidos e coordenados a nível central. Simultaneamente, reforçaram-se os mecanismos de coordenação superior da segurança interna; reforçaram-se substancialmente os efetivos das Forças de Segurança; clarificou-se o regime dual das Forças de Segurança, acentuando-se a natureza militar da GNR e a natureza civil da PSP; foi publicada uma nova lei de organização da investigação criminal (LOIC); foi criada a Inspeção-Geral da Administração Interna (IGAI), entidade que passou a ser responsável pelo controlo externo da atividade das forças e serviços de segurança, surgiram ou reforçaram-se outros atores de segurança, como as polícias municipais, os conselhos municipais de segurança e as empresas de segurança privada; intensificou-se a cooperação europeia, em domínios tão diversos como o controlo de estrangeiros e fronteiras, as informações policiais, o combate ao crime organizado, a segurança de grandes eventos ou a prevenção criminal. Procedeu-se ainda, neste terceiro

governamental de segurança interna; da Assembleia da República, que tem como competência a fiscalização da sua execução e do Primeiro-Ministro que é responsável pela direção política da segurança interna. Nesta data foi também criado o Conselho Superior de Segurança Interna (CSSI), sendo um órgão interministerial de consulta em matéria de segurança interna e o Gabinete Coordenador de Segurança (GCS), que funciona na direta dependência do Primeiro-Ministro ou, por sua delegação, do Ministério da Administração Interna (MAI), sendo um órgão de assessoria e consulta para a coordenação técnica e operacional da atividade das Forças e Serviços de Segurança (FSS). Esta primeira LSI definia como entidades e organismos públicos com funções de segurança: A Guarda Nacional Republicana (GNR); a Polícia de Segurança Pública (PSP); A Polícia Judiciária (PJ); o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF); o Serviço de Informações e Segurança (SIS); os Órgãos dos Sistemas de Autoridade Marítima e Aeronáutica (OSAMA).

período, à reforma dos mecanismos de coordenação superior da segurança interna, em caso de ameaça ou atentado grave à segurança interna bem como à reforma dos dispositivos territoriais da GNR e da PSP.

Por último, um quarto período que reporta aos anos de 2003 a 2008, denominado de políticas reformadoras do Sistema de Segurança Interna (SSI), onde a agenda governamental teve como preocupação constante, a introdução de reformas no Sistema de Segurança Interna, embora a nova Lei de Segurança Interna só tivesse vindo a ser publicada na vigência do XVII Governo Constitucional. No período de vigência deste Governo, surgiu a necessária reforma do SSI, que já se impunha há alguns anos, de forma a corrigir os desajustamentos existentes entre o quadro legal, então em vigor, e o novo quadro de ameaças e riscos quer a nível interno, quer a nível externo. Esta vontade de reformular a velha LSI começou a concretizar-se com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º45/2007 de 1 de Março, onde foram aprovadas as opções fundamentais do sistema integrado de segurança interna, estabelecendo as orientações para a reforma do Sistema de Segurança Interna, tendo como base um conceito estratégico de segurança mais adequado ao tempo atual, capaz de integrar, por um lado, a ação de prevenção e a resposta necessária e, por outro lado, enfrentar os riscos resultantes da criminalidade e da nova ameaça do terrorismo internacional, bem como dos riscos naturais, tecnológicos ou de outra natureza que também impendem sobre a sociedade portuguesa.

Nos termos desta reforma, foi criado um Sistema Integrado de Segurança Interna (SISI), tendo em vista otimizar e projetar, de forma planeada, as capacidades operacionais dos vários sistemas, entidades, órgãos e serviços cuja atividade seja relevante para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas. Pretendeu-se, assim, criar uma arquitetura adequada à prevenção, contenção e resposta ao espectro atual de ameaças e riscos, assente num conceito interdisciplinar de segurança interna, que abrangesse a participação das regiões autónomas, das autarquias locais e da sociedade com vista a alcançar a coesão nacional para a segurança da República Portuguesa. Neste novo modelo, o SISI continuou a assentar na manutenção de uma força de segurança de natureza militar (GNR), uma força de segurança de natureza civil (PSP), uma polícia judiciária centrada na criminalidade mais complexa e, dada a relevância crescente do fenómeno migratório, um serviço especializado de imigração e fronteiras. O SISI passou a ser liderado por um Secretário-Geral, que passou a coordenar a ação das forças e serviços de segurança e que pode assumir, em determinadas situações, a direção, o

comando e o controlo dessas forças tendo também responsabilidades executivas na organização de serviços comuns, como é o caso do Sistema Integrado de Redes de Emergências e Segurança de Portugal (SIRESP) e da Central de Emergências 112. A referida Resolução do Conselho de Ministros determinou ainda a criação de um Conselho Superior de Investigação Criminal, presidido pelo Primeiro-Ministro, do qual fazem parte os Ministros da Justiça e da Administração Interna, o Procurador-Geral da República e os responsáveis máximos de todos os órgãos de polícia criminal. De igual modo, o Ministro da Defesa Nacional foi mandatado para, no quadro da Reestruturação da Estrutura Superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas, propor uma nova articulação entre o Sistema de Autoridade Marítima e o SISI. Todavia, a nova Lei de Segurança Interna (Lei nº 53/2008) só viria a ser publicada em 29 de Agosto de 2008, passando o conceito de segurança interna a ser definido logo no nº1 do art.º 1.º como,

“A atividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática.”

A LSI definiu quais são os organismos que exercem funções de segurança interna (art.º 25.º), quais as medidas e as medidas especiais de polícia (art.º 28.º e 29.º), a utilização de meios coercivos (art.º 34.º) e uma inovação que consiste na colaboração das forças armadas em matéria de segurança interna (art.º 35.º).

A atividade de segurança interna passou a ser desenvolvida por um conjunto de entidades, órgãos e serviços que desenvolvem ações de direção, coordenação, fiscalização, consultivas e operacionais, para implementar as políticas públicas de segurança, ou seja, o Sistema de Segurança Interna. O que significa que com a publicação da nova LSI, o SSI passou a ter os seguintes órgãos: (i) O “Conselho Superior de Segurança Interna” (CSSI) que passou a ser o órgão interministerial de audição e consulta em matéria de segurança interna, presidido pelo Primeiro-Ministro e integrando os Ministros da Administração Interna, da Justiça, da Defesa Nacional, das Finanças e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, deputados, responsáveis máximos dos sistemas SSI e SIRP, forças armadas, Forças de Segurança e de outros serviços relevantes em termos de segurança; (ii) O “Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna” (SGSSI) que funciona na direta dependência do Primeiro-Ministro ou, por sua delegação, do Ministro da Administração Interna; (iii) O “Gabinete Coordenador de Segurança” (GCS) que é o órgão especializado de assessoria e consulta

para a coordenação técnica e operacional da atividade das forças e dos serviços de segurança, funcionando na direta dependência do Primeiro-Ministro ou, por sua delegação, do Ministro da Administração Interna.

A principal inovação que esta LSI trouxe, foi a criação do SGSSI, com competências de estabelecer a articulação e cooperação da ação das forças e dos serviços de segurança, nomeadamente: o sistema prisional, de forma a tornar mais eficaz a prevenção e a repressão da criminalidade; o sistema integrado de operações de proteção e socorro; os serviços de emergência médica; os serviços de segurança rodoviária e transporte; segurança ambiental; garantir a articulação entre o SSI e o planeamento civil de emergência; estabelecer com o Secretário-Geral do Sistema de Informações da República Portuguesa (SGSIRP) mecanismos adequados de cooperação institucional de modo a garantir a partilha de informações; articular as instituições nacionais com as de âmbito local (polícias municipais e os conselhos municipais de segurança; estabelecer ligação com estruturas privadas, incluindo designadamente as empresas de segurança privada.

Neste particular, importa salientar que as competências do SGSSI são exercidas no âmbito de plano de coordenação, controlo e comando operacional das forças e serviços de segurança, que é aprovado em Conselho de Ministros, sendo a proposta feita pelo Primeiro-Ministro, colocando assim, limites ao exercício das competências do SGSSI, de modo a afastar toda e qualquer conotação política no seu exercício.

O exercício da cidadania ativa na área da segurança

Segundo Mozzicafreddo (2001) antes de se refletir sobre o papel do cidadão na Administração Pública, temos que previamente reconhecer que a administração e o cidadão consolidam uma relação negativa com a coisa pública e de desconfiança mútua, provocada talvez pelo funcionamento do sistema político, pela falta de democraticidade no tratamento dos assuntos públicos e dos direitos e deveres dos cidadãos, e pela insuficiência de investimentos na melhoria da administração.

Por outro lado, não se deve esquecer que o baixo nível de literacia⁶⁸ ainda verificado na população portuguesa constitui um forte obstáculo ao envolvimento dos cidadãos nos

⁶⁸ Quer seja no contexto europeu, como também por referência aos países da OCDE, Portugal tem, uma das mais elevadas taxas da população adulta com níveis de escolaridade abaixo do ensino secundário

assuntos públicos. O que significa, no caso português, que uma parte significativa da população não possui recursos culturais e económicos que lhe permitam aceder e utilizar a informação sobre a qual se consolida o exercício da cidadania. A educação assume, neste particular uma importância acrescida para desenvolver os conhecimentos, atitudes e competências essenciais para se ser cidadão, e na formação, no investimento, na qualificação dos funcionários e na mudança de comportamentos. Competindo à AP neste particular adotar um papel pedagógico e de incentivo à participação, através de uma adequada política de comunicação que facilite o acesso à informação e o recurso a mecanismos que favoreçam a participação dos cidadãos nos assuntos públicos (Gomes, 2005).

Para que essa participação se materialize, têm que existir mecanismos que potenciem o envolvimento dos cidadãos nas políticas públicas, que os levem a apostar no desenvolvimento da sua participação cívica. É importante produzir e disponibilizar informação de qualidade, organizada na perspetiva dos cidadãos, horizontal e integrada, simples, que forneça elementos concretos, adaptada ao perfil dos diferentes destinatários; educar os cidadãos sobre a importância da reforma, melhorando, assim, a qualidade da participação cívica; utilizar a comunicação de forma pró-ativa e não só como resposta a crises ou pressões de cidadãos insatisfeitos, mas também para obter *feedback* em relação às medidas tomadas, ou a tomar, legitimando assim a ação da administração. O cidadão só tende a ser participativo quando sente que o seu envolvimento terá influência nos assuntos em debate (Gomes, 2003).

A criação de mecanismos de participação dos cidadãos na Administração Pública passa por uma adequação das respostas administrativas às especificidades dos problemas colocados, pela simplificação administrativa de procedimentos, de linguagem, de acessibilidade, constituídos como direitos de cidadania relacionados com a AP que, ao mesmo tempo fomentam a responsabilização dos agentes da AP.

(aproximadamente de 78% dos indivíduos com idade entre os 25 e os 64 anos, segundo dados de 2003) (OECD, 2005).

“Segundo os resultados do estudo internacional que, até hoje, reuniu um maior número de países (OECD e *Statistics Canada*, 2000), quase 80% da população portuguesa situa-se abaixo do Nível 3 de literacia, nível esse que tem vindo a ser considerado o nível mínimo que qualquer cidadão deve deter para ser capaz de responder adequadamente às exigências das sociedades atuais (*idem*, p.19). A mesma pesquisa mostra ainda que, embora os indivíduos pouco escolarizados tendam a apresentar níveis de literacia baixos na generalidade dos países estudados (o que não surpreende porque a escola representa o principal contexto de aquisição deste tipo de competências), os perfis de literacia dos adultos portugueses nessas condições distinguem-se dos restantes por serem, em média, dos mais reduzidos” (Ávila, 2005, pp. 220-222).

O cidadão adquire, assim, a capacidade de influenciar o diagnóstico, a decisão e a aplicação das medidas administrativas. Além disso, aprofunda-se a democracia e a equidade social das medidas de administração e regulação da vida quotidiana. A este respeito Mozzicafreddo (2001) afirma que a melhoria do funcionamento da Administração Pública e a mudança de atitude dos cidadãos em relação à causa pública, assentam sobretudo na implementação de estruturas de inserção dos cidadãos e da abertura do funcionamento da administração aos cidadãos através da implementação de mecanismos para o seu envolvimento. Os cidadãos não podem ser reduzidos a meros clientes e esperam que o governo atue, não apenas para promover o consumo de serviços, mas sobretudo, para promover um conjunto de princípios e ideais inerentes à esfera pública. O governo passará a chamar os cidadãos para, em conjunto, trabalharem na prossecução de determinados objetivos. Assim, incrementa-se a relação entre os cidadãos e o governo. Por um lado, os cidadãos assumem a sua responsabilidade por aquilo que acontece no seu bairro e na sua comunidade, por outro lado, os governos colocam em primeiro lugar as necessidades e os valores dos cidadãos, traduzida na ideia “*Citizens First!*” (Madeira, 2009).

Um dos desafios atuais da AP é a sua abertura aos cidadãos através da implementação de mecanismos para o seu envolvimento nas várias fases do ciclo das políticas públicas, desde o agendamento do problema, à conceção da política, até à implementação e à avaliação. O envolvimento público tem diferentes graus, indo desde a simples tomada de consciência pública das políticas, à troca de informação e à participação pública nas escolhas governamentais e ao controlo sobre a decisão. A cidadania ativa é característica de uma sociedade dinâmica e, neste sentido, os governos devem tomar medidas concretas para facilitar o acesso à informação e à participação, promover a tomada de consciência sobre as questões, reforçar a participação cívica e as capacidades dos cidadãos e apoiar a intervenção das organizações da sociedade civil. Aprofundar a cidadania ativa deve ser um dos desafios das sociedades contemporâneas. A modernização da Administração Pública é um instrumento central na resposta a este desafio (Madeira, 2009).

No domínio da segurança importa começar por salientar que para a maioria dos cidadãos a Polícia é algo desconhecido, nomeadamente os seus processos internos e a maioria dos “bens e serviços” que oferece, razão pela qual não ser de estranhar que em muitos casos exista uma imagem bastante negativa. A título de exemplo, pode-se desde logo, identificar o desconhecimento que existe acerca da atividade de segurança interna

na sua real amplitude, ou seja, na sua dimensão policial - exercida pelas duas principais Forças de Segurança – GNR e PSP, nos termos da Constituição da República, da Lei de Segurança Interna, das respetivas leis orgânicas e estatutárias, da legislação penal e processual penal e das demais leis aplicáveis - que se desenvolve fundamentalmente em quatro grandes domínios: informações; prevenção; manutenção ou reposição da situação de legalidade e segurança e investigação criminal.

Ainda se pode estratificar os mais significativos universos funcionais, sobre os quais intervém as Forças de Segurança em seis níveis: Proteção e Socorro; Policiamento Comunitário ou de Proximidade; Fiscalização da legalidade, em especial de âmbito contraordenacional; Polícia de prevenção e investigação criminal (competências genéricas) e Investigação contraordenacional (ilícitos de maior complexidade); Polícia de investigação e prevenção criminal (competência específica); Polícia de intervenção especial.

A falta de conhecimentos mais sólidos sobre as Polícias desencadeia nos cidadãos a formação de diferentes estereótipos. Estes juízos simplificados tendem a reproduzir-se de geração em geração e a permanecerem, através do tempo, no discurso social. Assim, mesmo certos cidadãos que nunca tiveram contacto com as Polícias sentem necessidade de partilhar a mesma imagem, nem sempre positiva. Normalmente, esta opinião negativa, não recai sobre os órgãos decisórios da alta administração, mas sim sobre a parte mais visível das Polícias: os órgãos operacionais que desempenham as suas tarefas em interação mais direta com os cidadãos. Assim, como forma de alterar este ciclo vicioso, a análise da interação entre as Polícias e os cidadãos, poderá fazer-se com aproximações parciais tais como: A perspetiva da polícia – que engloba tudo o que está relacionado com a atitude e comportamento dos elementos policiais com o cidadão; A perspetiva dos cidadãos – que engloba tudo o que está relacionado com a atitude e comportamentos dos cidadãos; A perspetiva da interação entre a polícia e os cidadãos – entendida como um processo de aquisição de influência e de intercâmbio e partilha de informação, tendo em vista a colaboração mútua entre Polícia e cidadãos.

Esta terceira perspetiva que se enquadra perfeitamente no domínio da cidadania ativa e que se julga ser a mais adequada à situação que atualmente se vive em Portugal, pressupõe o aperfeiçoamento da comunicação e do relacionamento entre as polícias e os cidadãos, num processo permanente de construção de uma relação de plena confiança. Desta forma, responder-se-á a uma das principais preocupações dos cidadãos: a questão da *confiança*, em particular na *governance* ou governança (Mozzicafreddo, 2001, p.30).

Mas para promover uma aproximação aos cidadãos e caminhar decisivamente para uma cidadania ativa como fonte de legitimidade e condição de governabilidade num Estado Direito Democrático, temos que promover a mudança necessária, estimular a participação dos cidadãos na atividade da segurança, apostar naquilo a que hoje se chama a responsabilidade distribuída, adotar o modelo de difusão de responsabilidades ao invés de persistir na concentração de responsabilidade, acreditar e praticar a subsidiariedade. Mas veja-se alguns exemplos que se considera serem ilustrativos deste novo entendimento da segurança e que devem ser amplamente difundidos.

Um primeiro exemplo diz respeito ao “serviço de guardas-noturnos”: o cidadão que exercer as funções de guarda-noturno ronda e vigia, por conta dos moradores, os arruamentos da respetiva área de atuação, “protegendo as pessoas e bens e colaborando com as Forças de Segurança” locais, prestando o auxílio que por estas lhes seja solicitado.

Um segundo exemplo são as “Forças de Segurança” (GNR e PSP): durante os meses de Julho, Agosto e Setembro, asseguram, no quadro das suas missões habituais de patrulha, passagens frequentes no domicílio dos cidadãos, durante a sua ausência, bastando para isso que este “serviço específico de vigilância” seja requisitado no posto/esquadra policial mais próxima da residência do cidadão. Solicitando aos outros “cidadãos que não vão de férias” que auxiliem a Polícia a proteger os seus vizinhos.⁶⁹

Um terceiro exemplo, são as “equipas de vigilância para prevenção de fogos florestais”: onde os vários Agrupamentos de Escuteiros ao nível nacional têm celebrado protocolos de colaboração com as diversas autarquias locais, tendo em vista a prevenção da ocorrência de fogos na área florestal durante os meses de Julho, Agosto e Setembro. Cabe-lhes alertar as autoridades para a eclosão de possíveis focos de incêndio e pela sua presença, dissuadir intenções criminosas ou que por negligência possam ser causadoras de fogos florestais. Finalmente um quarto exemplo, remete-nos para alguma da atividade específica que é desenvolvida pela GNR: principalmente através do Serviço da Proteção da Natureza e do Ambiente (SEPNA) e do Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro (GIPS), quando procuram informar, apoiar e proteger as populações que residem junto à floresta ou no campo. Pretende-se que esses cidadãos protejam

⁶⁹ Para informação mais detalhada sobre esta temática *vide* sítio oficial da Guarda Nacional Republicana em: <http://www.gnr.pt/> e sítio oficial da Polícia de Segurança Pública em: <http://www.psp.pt/>.

melhor os seus bens e a sua propriedade e, ao mesmo tempo, despertem para o necessário sentimento nacional de proteção contra os incêndios florestais.⁷⁰

Assim, considerando que hoje o cidadão é simultaneamente alvo e motor das reformas em curso, entende-se que a questão da “confiança” não deve, nem pode, ser descurada pelas Polícias, nomeadamente antes de se definirem caminhos a percorrer para desencadear novas atitudes e comportamentos mais inovadores em contexto de reforma, como são exemplo a implementação de novas políticas de segurança. O que significa que as Polícias têm de adaptar-se continuamente ao meio envolvente, de modo a que as necessidades públicas sentidas pelos cidadãos sejam satisfeitas com a eficiência, oportunidade e qualidade desejáveis. Uma Polícia que atue no respeito pelos cidadãos, pelos seus modos de ser e de estar, contribuirá decisivamente para a implementação de um diferente modelo de segurança. Além disso, só através da coexistência das relações pessoais e interpessoais com as relações institucionais será possível alcançar a denominada “segurança solidária”. Esta conceção da atividade policial está em perfeita sintonia com a origem etimológica do conceito clássico de polícia. Com efeito, a Polícia vai buscar a sua raiz ao vocábulo grego *Polis*, que se identifica com a palavra de origem latina *Civitas*. Assim, a polícia desenvolve a sua atividade numa realidade social comum.

Os Estados estão confrontados com uma nova *governance* da segurança. Desta nova dinâmica emergem novos atores da segurança, novas metodologias e processos de trabalho policial. As parcerias público-privadas tornam-se uma inevitabilidade. A emergência de um novo conceito de segurança pressupõe a interação e a participação do cidadão ou das suas estruturas representativas. Um dos mais conhecidos paradigmas da nova *governance* da segurança é o paradigma da proximidade. Este paradigma procura responder basicamente à ineficácia do modelo de polícia, que assenta numa atuação mais reativa em detrimento de uma mais proactiva (Oliveira, 2006, pp. 305-314). Em Portugal, a Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública implementou no ano 2006 o Programa Integrado de Policiamento de Proximidade⁷¹ (PIPP)⁷² que representou um esforço de integração de programas específicos já existentes, alguns deles com bastante

⁷⁰ Para informação mais detalhada sobre esta temática *vide* sítio oficial da Guarda Nacional Republicana em: <http://www.gnr.pt/>.

⁷¹ O Projeto-Piloto foi implementado em 18 esquadras do Continente, uma por distrito, sendo que cada uma delas pode abranger mais que uma freguesia.

⁷² Tendo por base o PIPP, implementado pela PSP e no âmbito de uma colaboração com a FCSH-UNL, através do SociNova/CesNova, foi realizado um estudo de acompanhamento e avaliação deste projeto-piloto entre os anos de 2006 a 2008, coordenado pelo Sociólogo Manuel Lisboa. Informação sobre este estudo disponível em : http://onvg.fcsch.unl.pt/images/stories/PDFs/fichas_projectos/ficha_psp.pdf

sucesso como é o caso, por exemplo, do Programa Escola Segura ou O Polícia do Meu Bairro, que desempenham um importante papel ao nível da visibilidade nas comunidades. Sendo de referir que do já vasto universo de programas especiais de polícia, como o Comércio Seguro, Apoio 65 – Idosos em Segurança e Plano Nacional Contra a Violência Doméstica, entre muitos outros de iniciativa do Ministério da Administração Interna, são por essa razão comuns à GNR e à PSP.

Nos últimos anos, muitas organizações policiais, têm procurado inovar com o objetivo de melhor responder às necessidades dos cidadãos na área de segurança. A crise que as organizações policiais viveram, a partir da década de 1960, teve como ponto principal a inadequação da estratégia de policiamento profissional, principalmente na administração de conflitos e na redução e prevenção da criminalidade que se elevou a partir deste período na Europa e nos Estados Unidos (Skolnick & Bayley, 2002). As mudanças na organização do trabalho e o surgimento das novas tecnologias de informação transformaram a “sociedade do pleno emprego”, numa “sociedade sem emprego” da era pós-industrial e de acumulação flexível. Essas transformações contribuíram para o aumento das taxas de criminalidade e de violência nos países desenvolvidos. As falhas do policiamento profissional centraram-se principalmente na forma de empenhamento das polícias na área a policiar, onde normalmente se associava a quantidade de polícias com a redução da criminalidade; no patrulhamento motorizado aleatório; no efetivo utilizado no policiamento motorizado; na intensificação do policiamento sem parâmetros científicos e sem observar os deslocamentos da criminalidade; no mito do tempo de resposta rápida para o atendimento das ocorrências e por fim, na ineficácia das investigações criminais na resolução de crimes (Skolnick e Bayley, 2002). Com a tomada de consciência destas falhas do policiamento profissional este modelo foi progressivamente sendo substituído por novos modelos. Um dos exemplos, de novos modelos, foi o desenvolvido pelos ingleses e norte-americanos, a partir da década de 60, que após pesquisas efetuadas, deu origem às teorias do policiamento comunitário⁷³, invertendo a prioridade das ações policiais. A questão da

⁷³ O policiamento comunitário tem sua origem no Reino Unido logo após a 2ª Guerra Mundial com o Policiamento em Grupo cuja característica é a permanente responsabilidade por parte dos polícias de uma determinada área. Este conceito foi adotado pelos Estados Unidos a partir da década de 1960. Entretanto, foi desenvolvido o conceito de Vigilância de Bairro cuja ideia básica estava no envolvimento dos cidadãos na proteção dos seus bens através da organização comunitária, onde a polícia daria a assistência necessária para a atividade de segurança realizada pelos próprios cidadãos. O conceito de vigilância de bairro, de forma inversa, foi importado pelo Reino Unido. Assim, o policiamento comunitário vai agregar os princípios do policiamento em grupo como, por exemplo, policiamento a pé, atendimento nos postos

desordem nos bairros passou a constituir-se no foco principal do policiamento comunitário. Ou seja, o policiamento comunitário passou a dar maior enfoque e atenção aos eventos que provocam medo aos cidadãos e atingem a qualidade de vida de uma determinada comunidade (Moore, 2003).

O policiamento comunitário tem como premissa básica a ideia de que a comunidade tem um papel ativo nas ações de segurança, sendo coprodutora da ordem e da segurança juntamente com a polícia e, conseqüentemente, na manutenção da lei e da ordem (Skolnick & Bayley, 2002; Brodeur, 2002). O facto de se passar a envolver a comunidade nas questões de segurança tem como pressuposto fundamental a certeza de que a polícia, isoladamente, não pode ser a única responsável pela manutenção da segurança pública, mas pode estimular ações integradas (comunidade e outros atores) na prevenção da desordem e das ações criminosas. A integração da comunidade dá-se através de programas que elevam o nível de participação e de responsabilização para o desenvolvimento de atividades de prevenção (Skolnick & Bayley, 2002).

Segundo Jack Greene (2002), no policiamento comunitário são aplicados quatro níveis de intervenção: o nível ambiental; o nível organizacional; o nível de grupo; e o nível individual.

No nível ambiental, as intervenções do policiamento comunitário envolvem os polícias e a comunidade num relacionamento recíproco de coprodução da segurança pública, procurando em última instância sempre o fortalecimento dos laços de solidariedade no bairro. No nível organizacional, as intervenções do policiamento comunitário procuram avaliar as questões internas da organização policial como, por exemplo: se os gestores administram os problemas internos; se há uma cultura organizacional, valores, crenças e símbolos; se funciona o sistema de recursos humanos (quadro de funcionários, mecanismos de seleção, treino, recompensa, envolvimento dos efetivos no programa de policiamento comunitário). No nível de grupo, as intervenções estão relacionadas com a construção e a reprodução das normas que orientaram as condutas dos polícias e das comunidades, com os princípios do policiamento comunitário como forma de alcançar os objetivos definidos. Por fim, no nível individual, as intervenções visam definir os novos papéis desempenhados pelos polícias nas atividades de policiamento comunitário, incluindo o aumento da autonomia do polícia na administração de conflitos através do processo de profissionalização.

polícias e visitas às residências, e os princípios da vigilância de bairro como, por exemplo, a vigilância comunitária do crime (Brodeur, 2002).

Neste contexto, acresce ainda referir que nas últimas décadas do século passado, além da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos, países como Austrália, Canadá, Noruega, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Japão e Singapura adotaram o conceito de policiamento comunitário (Skolnick & Bayley, 2002). Para os defensores deste novo policiamento, a principal inovação trazida por ela não é somente a ação integrada com a comunidade para atender mais e melhor às solicitações por serviços não vinculados ao crime. A integração restabelece a civilidade nos espaços públicos ajudando na formação de comunidades mais democráticas e tolerantes (Moore, 2003). Isto é, o policiamento comunitário procura adequar-se aos princípios democráticos, possibilitando que os cidadãos se envolvam na administração e na elaboração de políticas públicas de segurança, por meio da participação contínua.

Em suma, se partirmos do pressuposto que a cidadania é um dos eixos incontornáveis na conceção e implementação duma Política de Segurança, torna-se necessário aumentar o sentimento de pertença à comunidade, por parte dos cidadãos, permitindo assim diminuir um eventual défice de cidadania no domínio da segurança. O caminho passa por a comunidade entender que a segurança é tarefa de todos os cidadãos e não apenas das Forças e Serviços de Segurança, já que a cidadania constitui a base da Segurança, cada vez mais, condição da liberdade e da democracia. A cidadania é, no fundo, ponto de partida e ponto de chegada do “processo de produção da segurança”. Segurança que é um direito fundamental consagrado na Constituição, mas também um dever de todos e missão essencial das Forças de Segurança: a salvaguarda da segurança das pessoas e bens e da ordem pública no respeito pelos direitos liberdades e garantias dos cidadãos e na defesa do Estado de Direito democrático (Teixeira, 2002, pp. 40 e ss.). E isto não significa que o Estado abdique da função primária segurança. Antes pelo contrário, se a primeira função do Estado é garantir a segurança das pessoas e bens, essa missão só será alcançável se o Estado demonstrar aos cidadãos que todos devem participar na atividade de segurança. De facto, a ideia subjacente ao conceito “segurança solidária” entronca no princípio das parcerias e do envolvimento da comunidade e da sociedade civil, numa ideia de “coprodução de segurança”, em que a sociedade civil e as entidades governamentais (centrais e locais), incluindo aquelas normalmente não associadas às questões de segurança, trabalham em conjunto na identificação dos problemas de segurança e na implementação das medidas destinadas a aumentar o grau de segurança.

Considerações Finais

Em jeito de conclusão, pode-se afirmar que é necessário introduzir uma nova cultura de segurança, que conduza a uma maior motivação, produtividade e obtenção de resultados, que se traduzam em ações concretas para a sociedade, assente numa maior flexibilização do funcionamento das polícias, que implemente estratégias que beneficiem a participação de todos os atores envolvidos, que fomente a desburocratização e a qualidade dos serviços prestados. Os governos vêm tentando ampliar e aperfeiçoar os instrumentos que permitem ao cidadão ter uma participação mais ativa no exercício da cidadania onde exista também a ação do Estado. Na cidadania ativa, o papel dos elementos das polícias também se perspectiva que venha a mudar significativamente. No caso das polícias a tendência será desempenharem um papel cada vez mais diversificado e valorizado, não se limitando apenas a fornecer serviços de segurança. No caso dos cidadãos, estes querem ter maior qualidade de vida e assegurar-se que os seus direitos fundamentais são alcançados (Silva, 2012).

A segurança é um direito fundamental do cidadão que o Estado deve promover e assegurar. Mas, para servir, na plenitude, os cidadãos, a segurança tem hoje, que privilegiar o conceito de cidadania. O cidadão está hoje inserido numa sociedade global e globalizada. Por outro lado, a sociedade atual é multicultural e pluriétnica, originando que se cruzem múltiplas vivências e diferentes pessoas. Diferenças que podem ser de raça, de convicções e de credos, mas iguais na sua qualidade de cidadãos titulares de direitos fundamentais. As polícias desempenham aí um papel fundamental com uma atuação que previna as situações de exclusão e de segregação social (Silva, 2012). Em suma, a atividade de segurança deve exercer-se no respeito pelas leis mas, mais do que isso, no respeito pelos princípios que enformam o sistema jurídico-constitucional português e as políticas públicas de segurança devem assim ser conscientes e adequadas aos interesses e necessidades dos cidadãos, só assim será possível conciliar os direitos fundamentais com os constantes desafios da modernidade.

Referências Bibliográficas

Almeida, P. P., 2009. Políticas de Segurança: Visão de Futuro. *Revista de Segurança e Defesa*. Jan/Mar, p. 50 – 55.

Ávila, P., 2005. *A Literacia dos Adultos. Competências-chave na Sociedade do Conhecimento*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Lisboa: ISCTE-IUL.

Barbalet, J. M., 1989. *A Cidadania*. Lisboa: Editorial Estampa.

Brodeur, J., 2002. *Como Reconhecer um Bom Policiamento*, Problemas e Temas, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Dieu, F., 1999. *Politiques Publiques de Sécurité*, Paris: L'Harmattan.

Fonseca, F. J. S., 2010, *A Evolução das Políticas Públicas de Segurança Interna em Portugal, na Era da Globalização*, Dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Gomes, J. S., 2003. A avaliação de políticas públicas e a governabilidade. In Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (orgs.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras: Celta Editora.

Gomes, M. T. S., 2005. Comunicação para uma democracia participada. In Gomes, Maria Teresa Salis (coord.), *A face oculta da governança: Cidadania, Administração Pública e sociedade*, Oeiras: INA.

Greene, J. R., 2002. “Avaliando as Estratégias Planejadas de Mudança no Policiamento Moderno: Implementando o Policiamento Comunitário”, In *Como Reconhecer um Bom Policiamento: Problemas e Temas*, Brodeur, Jean-Paul, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Madeira, C. C. F., 2009, *A Cidadania Ativa, a Modernização e a Descentralização no Município de Lisboa: O Orçamento Participativo*. Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas. Lisboa: ISCTE.

Marshall, T. S., e Bottomore, T., 1992. *Citizenship and Social Class*, London: Pluto Press.

Moore, M. H., 2003. Policiamento Comunitário e Policiamento para a Solução de Problemas, In Tonry, M. e Morris, N. *Policiamento moderno*. São Paulo: EDUSP.

Mozzicafreddo, J., 1997. *Estado Providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras: Celta Editora, 2ª Edição.

Mozzicafreddo, J., 2001. Cidadania e Administração Pública em Portugal, In: Mozzicafreddo, J. e Gomes, JS, 2001. *Administração Política: Perspetivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras: Celta Editora.

Muller, P. et Surel, Y., 1998. *L'analyse des politiques publiques*, Paris: Montchrestien.

OECD, 2003. *The effectiveness of public expenditure in Portugal*, Fevereiro de 2003.

OECD, 2005. *Education at a Glance. OECD indicators 2005*, Paris.OECD.

Oliveira, J. F., 2001. Os Modelos de Polícia, face à Emergência das Políticas Públicas de Segurança, In AAVV, 2001. *Polícia Portuguesa, Separata da Revista nº 128* (Mar-Abr), Lisboa.

Oliveira, J. F., 2006. *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento – A emergência do Policiamento de Proximidade*, Coimbra: Edições Almedina.

Rocha, J. A. O., 2009. *Gestão do Processo Político e Políticas Públicas*, Braga: Universidade do Minho

Roché, S., 1998, *Sociologie Politique de L'Insécurité*, PUF.

Sarmiento, C. M., 2001. Políticas Públicas: o espelho da política. Conjecturas de ordem, In *A Reforma do Estado em Portugal – Problemas e Perspectivas*, Actas do I Encontro Nacional de Ciência Política, Lisboa: Bizâncio.

Silva, N. M. P., 2012. *Entre o Militar e o Policial: Atitudes dos Oficiais da GNR e da PSP face às Reformas da Administração Pública*. Dissertação de Doutoramento em Sociologia. Lisboa: ISCTE/IUL.

Silva, N. M. P., 2010. Cidadania e Segurança: Uma Análise Prospectiva, em *I Congresso Nacional de Segurança e Defesa, Coleção Segurança e Defesa*, Loures, 1ª Edição, Diário de Bordo.

Skolnick, J. H. & Bayley, D. H., 2002. *Policiamento Comunitário*, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Teixeira, N. S., 2002. *Contributos para a Política de Segurança Interna*. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

POLEMOLOGIA. GESTÃO ESTRATÉGICA E UNIÃO EUROPEIA: OS NOVOS DESAFIOS ACOMETIDOS À SOCIOLOGIA DA GESTÃO.

David Miguel Pascoal Rosado

Academia Militar & Universidade Europeia

Parece que nunca se falou tanto em Economia, em Gestão e em Contabilidade. Em todo o lado e a toda a hora, deparamos com notícias que nos remetem para esta crise económico-financeira, dentro e fora de fronteiras. Trata-se de uma situação grave e preocupante, com certeza, mas é importante que se diga que *“os colapsos são naturais no sistema económico, tal como são naturais a doença, a violência, (...) o ciúme”* e, não menos importante, a falta de bom senso.

Importa salientar que esta crise internacional, tal como a conhecemos, estava de facto equacionada há bastante tempo. Poderia acontecer, era mais do que provável que acontecesse. Se é verdade que para a prevenir, foram implementados de forma continuada vários mecanismos financeiros de salvaguarda, muitos deles consequência directa da Crise de 1929, também é certo que com o passar dos anos, esses travões de segurança foram compreensivelmente desaparecendo.

E eu digo compreensivelmente, porque a razão mais profunda da instabilidade que caracteriza a vida económica e financeira é, afinal, a mesma de sempre: *“a própria natureza humana”*. A expressão, é recorrente: *“Não há almoços grátis”*. Baseado *“na mais instável e volátil, mas também na mais valiosa e gratificante das qualidades humanas”* - a confiança - podemos dizer que o *capitalismo* é, em grande medida, aquilo que a sociedade quiser fazer dele. E muitas vezes, bem sabemos, faz muito mal. No fundo, o problema central do capitalismo é a natureza humana. O capitalismo, *“como aliás todos os sistemas, só funcionaria na perfeição com anjos ou, pelo menos, santos”*.

As lições, que neste caso não foram aprendidas, vêm desde o tempo da Grande Depressão, como eu disse. Na mira do lucro fácil, os bancos haviam-se envolvido em investimentos de risco. Além disso, haviam sido concedidos empréstimos a pessoas, a

empresas e países que não tinham condições de os pagar. Recordemos que foi o incumprimento desses e a falta de confiança dos depositantes, que levaria depois às garantias do Estado aos depósitos até determinado valor e à aprovação da Lei Glass-Steagall em 1933, que viria a separar os bancos comerciais dos bancos de investimento. E a grande verdade é que estas medidas de regulação funcionaram, e bem, durante um quarto de século.

Mas é preciso reconhecer que a partir dos anos 60, a nova geração de banqueiros e a nova geração de políticos, não tinham vivido os tempos da Grande Depressão. Os primeiros queriam expandir a sua actividade para áreas de maior risco, que eram mais lucrativas, e os segundos aceitaram flexibilizar algumas regras de regulação. A partir daí, a ideologia da desregulação ganhou um espaço cada vez maior e, em 1999, com a aprovação da Lei Gramm-Leach-Bliley, eliminou-se finalmente o que restava da Lei Glass-Steagall, autorizando os bancos comerciais a terem actividades de bancos de investimento, exactamente como acontecia antes da Grande Depressão. Apenas nove anos depois, em 2008, veio o colapso financeiro. Não há, de facto, almoços grátis.

Não só em virtude desta crise, mas também em virtude de outras variáveis que emergiram sobremaneira neste novo século, podemos dizer, sem surpresa, que os gestores da actualidade são agora confrontados com desafios de performance que não têm paralelo no passado. As modernas tecnologias trouxeram imensos benefícios em termos de comunicação de dados para apoio às decisões estratégicas, táticas e operacionais das empresas e outras organizações, mas também trouxeram a exigência crua e fria do minuto, quando não do segundo, porque o mundo agora é globalizado e nos negócios, ao contrário das batalhas, não existe tempo para tréguas. Os reflexos de uma realidade que para os sociólogos não pode ser indiferente, até porque esta modernidade veio alterar quase tudo. Não só nos negócios, mas também em muitas outras questões caras para a Sociologia, como são a interacção social, a classe, a estratificação e a desigualdade, a pobreza, a exclusão social, a educação em geral, a família, o trabalho, o crime e o desvio, entre outras.

É por isso urgente enfrentarmos a realidade tal como ela é, e não como essa realidade foi ou como nós gostaríamos que ela fosse. Nicolau Maquiavel alertou-nos sobremaneira para este desiderato no seu maior feito literário *O Príncipe*, e a grande verdade é que a Gestão moderna muito deve à Ciência Política e ao pai do pensamento político moderno. Os conselhos de Nicolau Maquiavel, frontais e, por vezes, escandalosamente amorais, não deixam nenhum leitor indiferente. Estaremos de acordo

que é impossível adaptar integralmente o pensamento do autor ao mundo contemporâneo. Quase tudo mudou, como eu referi. Mas, ao mesmo tempo, a tal natureza humana manteve-se quase inalterável, a tal que vem sempre complicar as contas dos economistas, dos gestores, dos contabilistas, dos militares e dos políticos. Aliás, a mesma natureza humana que, paradoxalmente, também é a grande responsável por todos eles terem trabalho.

Temos contudo que reconhecer que, embora a Gestão muito deva à Ciência Política, o facto é que ainda mais deve às Ciências Militares. A Sociologia e a História explicam-nos bem isto, e o tempo têm provado que o “*diálogo de surdos*” que outrora possa ter havido entre sociólogos e historiadores, hoje tende a cair por terra, até porque a “*mudança é estruturada e as estruturas mudam*”, e mais do que isso, as coisas não acontecem por acaso. Tal como num verdadeiro Teatro de Guerra, os gestores e os economistas aprenderam a utilizar uma panóplia imensa de saberes e técnicas militares que hoje são aplicados, entre outros domínios, nas bolsas, nas empresas, nas políticas de *marketing* e na concorrência.

O espectro de obras literárias que contribuíram para essa partilha de saberes é muitíssimo vasto, mas, como sempre, há obras e obras. Aliás, as prateleiras da área de Gestão nas livrarias são frequentemente preenchidas por elas, o que nos remete para a ideia de que o estudo das Ciências Militares, da Ciência Política e das Ciências da Gestão, acabam afinal, *mutatis mutandis*, por ser muito próximos. Desde *A Arte da Guerra* de Sun Tzu, ao *O Príncipe*, de Nicolau Maquiavel, ao *Da Guerra*, de Carl von Clausewitz, ao *Concept of the Corporation*, de Peter Drucker, várias são as obras que nos remetem para essa constatação.

Bem entendido e dispensados os pormenores académicos mais elementares, reconheceremos - sem grande esforço - que se na Estratégia Militar é essencial “*orientar recursos, dirigir homens*” e conquistar territórios, no caso da Gestão e da Economia, trata-se de conquistar mercados. É por isso que para liderar uma organização, qualquer que ela seja, como é por exemplo uma empresa, é preciso Poder. Não esqueçamos que eficiência e eficácia não têm o mesmo significado. Como Peter Drucker afirmou, “*não há nada mais inútil como fazer eficientemente aquilo que nunca deveria ter sido feito*”.

Crise, crises e os vários tipos de crise. Das crises de valores, aos desastres naturais, às epidemias e às crises económicas, muitos são os tipos de crise possíveis de identificar. Mas “as piores, de longe, são as guerras”, porque em todas as dimensões são crises muito mais graves do que os outros tipos de crise existentes. E a verdade é que a União Europeia foi uma das mais visíveis consequências de uma crise assim, de uma crise terrível, de uma guerra aterradora que resultou no conflito mais letal da história da humanidade: a II Guerra Mundial.

Por todas as razões, podemos dizer que a União Europeia é, antes de tudo, um projecto de paz, um projecto de concórdia. Aliás, é exactamente por ser assim que ao dia 9 de Maio de cada ano se comemora a paz e a unidade na Europa, naquele que é o Dia da Europa e que recorda o aniversário da histórica Declaração Schuman. E foi também por tudo isto que no ano de 2012 a União Europeia foi laureada com prémio Nobel da Paz, designadamente por ao longo de mais de seis décadas ter contribuído para o avanço da paz, da reconciliação, da democracia e dos direitos humanos na Europa. Recordemos que foi a II Guerra Mundial que promoveu a urgente necessidade de se criar uma nova Europa, depois que tinham falhado, como sabemos, esforços idênticos de reconciliação e de cooperação entre nações, após a I Grande Guerra. Hoje, um conflito armado entre a França e a Alemanha é impensável, e isso mostra que, em certa medida, inimigos históricos podem transformar-se em aliados. Por certo, sempre com divergências, mas concorrentes naquilo que é fundamental para garantir a paz e o progresso dos seus países.

Aquela que hoje é uma união económica e política entre 28 Estados-membros, teve as suas origens na Comunidade Europeia do Carvão e do Aço, firmada em 1951 através do Tratado de Paris, e posteriormente, na Comunidade Europeia da Energia Atómica (Euratom) e na Comunidade Económica Europeia, que tiveram como tratados constitutivos os dois Tratados de Roma, assinados em 1957. Existia o firme propósito de se estabelecer um mercado comum europeu. Nesse encaço, o tratado adstrito foi sendo sucessivamente alterado, primeiro pelo Acto Único Europeu, assinado no Luxemburgo em 1986, e depois pelo Tratado de Maastricht, assinado em 2003 e que estabeleceu a actual designação de União Europeia.

Referenciamos ainda o Tratado de Nice, assinado em 2000, mas não nos podemos apartar da ideia de que este projecto económico e político nunca foi isento de dificuldades e entraves no que concerne a uma integração efectiva e harmoniosa de

todos os seus Estados-membros, e especialmente, na partilha e na conjugação plena dos seus respectivos interesses nacionais. E isto, reconhecamos, não constitui qualquer surpresa. Só constituiria surpresa se acontecesse o contrário. Uma união económica e política desta dimensão, com toda a diversidade cultural que lhe está intrinsecamente acometida pelos Estados-membros que a compõem, está e estará sempre sujeita a novos desafios, de menor ou maior complexidade.

Conta-se neste contexto, por exemplo, o Tratado de Roma, assinado em 2004 e que estabelecia uma Constituição para a Europa, mas que foi rejeitado em referendo pela França e pela Holanda em 2005. É sabido que a procura de uma personalidade jurídica para a União Europeia era um ensejo perseguido pelos líderes políticos europeus, mas esta só viria a ser satisfeita aquando da assinatura do Tratado de Lisboa, que como sabemos, acarretou importantes mudanças ao funcionamento da União Europeia. A maior de todas essas mudanças, foi a de que, a partir daí, pudemos todos passar a olhar constitucionalmente para esta União. Aliás, recordemos que a finalidade objectiva deste Tratado foi precisamente a de completar o processo lançado pelo Tratado de Amsterdão e pelo Tratado de Nice, com vista a reforçar a eficiência e a legitimidade democrática da União, e em ordem a melhorar a coerência da sua acção.

Se hoje é certo que vivemos uma crise nacional e internacional, não menos é verdade que a União Europeia tem sido alvo das mais diversas críticas, umas positivas, outras negativas, umas mais fundamentadas, outras menos. E isto acontece assim porque a União Europeia opera através de um sistema híbrido de instituições supranacionais independentes e de decisões intergovernamentais feitas e negociadas pelos seus Estados-membros. Com os grandes centros de decisão política afastados em grande medida das populações, acontece que não raras vezes a União Europeia é criticada por não ser escrutinada, de forma esclarecida e continuada, pelos seus cidadãos. Trata-se de uma noção que mereceria outros reparos, mas todos concordaremos que não só neste, mas em qualquer outro projecto económico e político similar, estas críticas aconteceriam.

Urge por isso encontrar políticas mais dinâmicas e atentas à pluralidade social e económica dos tempos de hoje, urge encontrar uma comunicação política mais eficaz e próxima dos cidadãos, mas urge também - e isto é muito importante, sobretudo neste painel de Cultura Política e Identidade(s) Nacional e Europeia - encontrar uma

responsabilidade e uma cidadania europeia mais firmes, conscientes e participativas, dos cidadãos europeus. Neste particular, todos somos responsáveis, seja pela nossa acção, seja pelo nosso desinteresse nos assuntos europeus. A repartição de competências nas diversas áreas políticas entre os Estados-membros, desde a competência exclusiva, à competência partilhada e à competência apoiada, merece um maior envolvimento de todos. Não só dos políticos. Esta é uma União que continua e continuará em construção, e todos somos chamados a participar neste projecto. Não é por acaso que a divisa da União Europeia é “*Unida na Diversidade*”.

E nesta diversidade, importa salientar que, em grande medida, o nosso destino é traçado por nós, resulta do nosso empreendedorismo, da nossa vontade de vencer, do nosso ímpeto e da nossa determinação. Os gestores sabem bem isso e a Sociologia da Gestão e a Sociologia das Organizações têm identificado o lugar e o papel que a Gestão tem desempenhado nas sociedades modernas. Se uma guerra envolve sempre dissimulações, informações enganosas, falsas aparências, corrupção, exacerbação da discórdia interna e até mesmo a formação de quintas colunas, é importante que, na área da Gestão, tal e qual como num campo de batalha, uma organização se concentre nos seus pontos fortes e reconheça os seus pontos fracos, e externamente, aproveite as oportunidades e proteja-se contra as ameaças, cumprindo aquilo que Sun Tzu defendia no seu *A Arte da Guerra* há 2500 anos, e que hoje se conhece no mundo da Gestão como a Análise SWOT.

Cabe à Sociologia da Gestão aprofundar estas temáticas, estudando gestores e organizações, teorias e estruturas organizacionais, marketing, gestão de recursos humanos, sistemas de informação, processos de tomada de decisão e aferindo aquilo que é a ética e a responsabilidade social na Gestão, entre outros domínios. Mike Reed foi peremptório ao destacar o contributo da Sociologia para o conhecimento sobre a Gestão. E nesse enalço, poderemos acrescentar que, da mesma forma que é exigido aos sociólogos o rigor da sua acção nesses estudos e nas suas mais diversas intervenções, também é verdade que os tempos em que vivemos não se compadecem com gestores pouco preparados e pouco motivados, que não estejam atentos ao ambiente interno e externo das suas organizações. Já Clausewitz, no seu *Da Guerra*, referia que “*a sorte de uma guerra não dependia apenas da força de um exército, mas também da perícia do seu comandante (...). Considerava que a planificação e a formação tinham uma importância decisiva no êxito*”. Nós, que estamos numa Universidade, devemos sempre recordar uma das frases de Clausewitz: “*O saber deve converter-se em capacidade*”.

E neste campo, ignorar os clássicos é ignorar um saber acumulado que pode ser convertido em capacidade, porque há noções e conceitos intemporais, e porque embora estejamos hoje rodeados de recursos tecnológicos que eram impensáveis até há bem poucas décadas, ainda assim, muito temos a aprender com os antigos. Especialmente sobre liderança. Um líder destaca-se dos demais na medida em que consegue influenciar terceiros, num processo que transforma um determinado grupo de pessoas numa verdadeira equipa, numa equipa que gera resultados. Liderar é muitíssimo mais do que chefiar ou comandar pela autoridade de mandar e de exigir obediência. Os modernos gestores, cientes daquilo que são as competências de chefia, reconhecem hoje, que num mundo onde impera a concorrência e o empreendedorismo, é afinal das competências de liderança que precisam mais para vencerem os sucessivos desafios que lhes são endereçados.

Como sempre, nada acontece por acaso, e é por causa de tudo isto que os fundamentos da estratégia empresarial estão intimamente associados aos ensinamentos de vários estrategas militares, como T'ai Kung, Sun Tzu, Alexandre o Grande, Amílcar Barca, Cipião Africano, Aníbal Barca, Júlio César, Átila, Frederico II da Prússia, Napoleão Bonaparte, Carl von Clausewitz, George S. Patton, Liddell Hart, Mao Tse-Tung e Vo Nguyen Giap.

Dos estrategas militares aos gestores de topo, constatamos que, não raramente, a linha que os separa pode ser bastante ténue. Todos devem ser obcecados por soluções, não por problemas, e é indispensável que formulem estratégias diferenciadas, em ordem a desenvolverem vantagens competitivas distintas num ambiente de crescente incerteza. Nestes tempos em que vivemos, e sobretudo na área da Gestão, talvez a unidade de tempo mais coerente seja provavelmente o “*instante*”. É preciso refletirmos, repensarmos e reescrevermos conceitos, noções e paradigmas, porque impregnados de imprevisibilidade, tanto nas nossas vidas pessoais, como nos negócios e nas organizações, urge assumirmos novas atitudes. Utilizemos os saberes dos antigos, aprendamos com as lições do passado recente, mas não fiquemos reféns do passado. O futuro constrói-se agora e a Sociologia da Gestão pode ajudar nessa construção, exactamente porque as organizações são conjuntos distintos de pessoas que se agrupam de forma deliberada para atingirem determinados objectivos.

Estamos na Europa do Espaço Schengen, que inclui membros e não membros na União Europeia, e estamos na Europa da união monetária, a Zona Euro, com 17 Estados-

membros a utilizarem o Euro como sua moeda oficial. Estamos na Europa que está a enfrentar a actual crise e não vale a pena pensar que os outros farão o nosso trabalho. Essa é uma tarefa nossa e existe sempre uma grande diferença entre navegar em águas calmas ou navegar em mar revolto. A modernidade não se compadece com modelos de gestão obsoletos, porque lutar apenas pela satisfação de necessidades e pelo respeito dos critérios de qualidade dos serviços ou dos produtos, nos dias de hoje, é muito pouco. Se um produto é fraco, é preciso reformulá-lo. Se o nosso modelo de negócio é pouco ou nada competitivo, se está esgotado, então a decisão mais sensata será a de criar um novo modelo de negócio. Tempo, sobretudo neste caso, é dinheiro.

O cliente já não compra a marca pela marca. Compra também o conceito, a imagem associada, um *slogan* forte. Anthony Giddens alertou-nos muito bem para este mundo em mudança. A informação é o minério de ferro para esta nova economia. Aquilo que foi o minério de ferro para a Revolução Industrial, é agora a informação para a Era do Conhecimento. E conhecimento é Poder. O problema é que o conhecimento, por si só, não basta. Não é suficiente. É cada vez mais necessário inovar na maneira de gerir e de administrar recursos. No fundo, é necessário liderar, e aí, voltamos ao mesmo problema de sempre. É que a inovação não vem da máquina, vem do ser humano.

O recurso humano continua a ser o mais importante em qualquer organização, pelo que na procura de vantagens competitivas, como diria Michael Porter, as organizações não se podem dar ao luxo de desperdiçar recursos humanos diferenciadores. Gestores, empresários e demais interessados pela Gestão, como são os sociólogos, redescobrem todos os dias a alteridade pela diferença, pela diversidade e pelo contrário. O que é diferente, o que é inovador, é afinal mais do que necessário: é imprescindível. Essa alteridade está presente em exemplos pessoais e colectivos de independência, de inconformismo e de não resignação. O mundo actual exige essa postura, porque não existe uma única teoria de Gestão que tudo explique e que tudo solucione. Nem será a Sociologia da Gestão a encontrar essa solução, simplesmente porque não existe uma melhor, e muito menos uma única, forma de gerir. Mais importante de tudo, exige-se determinação, coragem e vontade de vencer. Não só dos gestores, mas de todos nós.

Porque existem riscos que não podemos jamais correr, e existem outros que não podemos deixar de correr: “*A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo*”. Tal como na última frase da Ética, “*vamos, portanto, começar*”.

III CONGRESSO INTERNACIONAL DE VERÃO

Entidades parceiras:



Apoios/ patrocínios:

